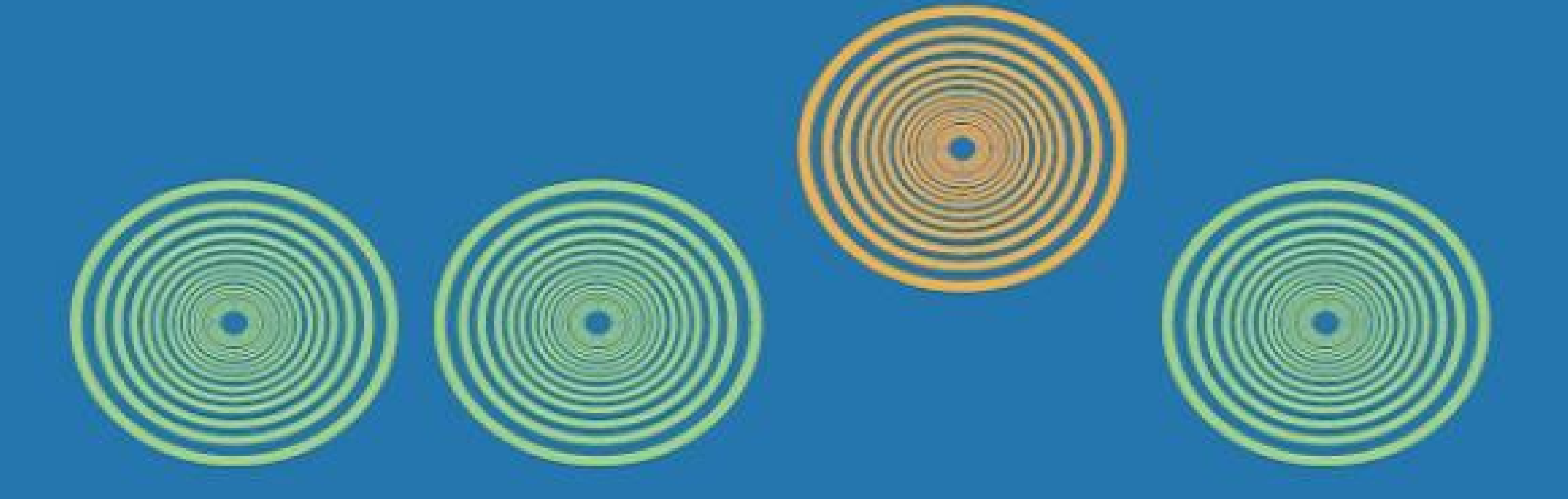
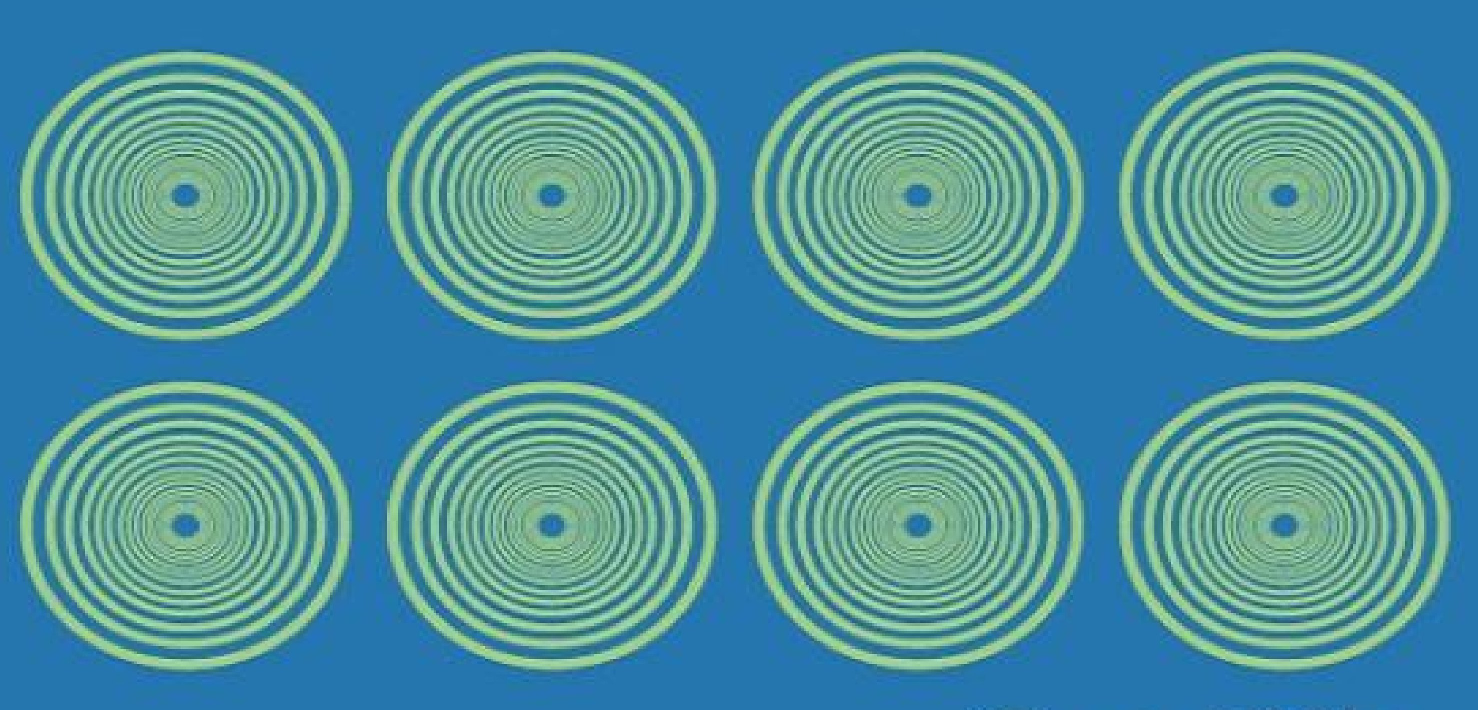


دليل القائد

للمرونة العاطفية

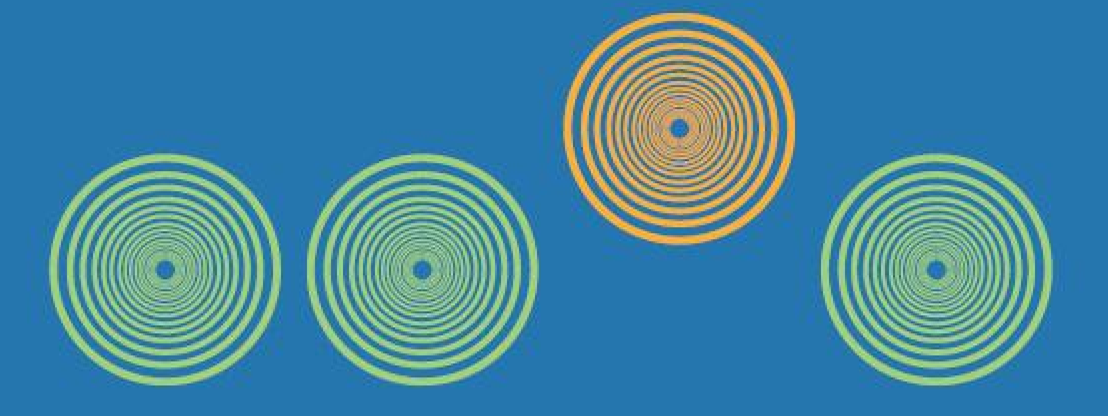
كيف تستخدم المهارات الناعمة لتحقيق نتائج ملموسة



كيري فليمنج

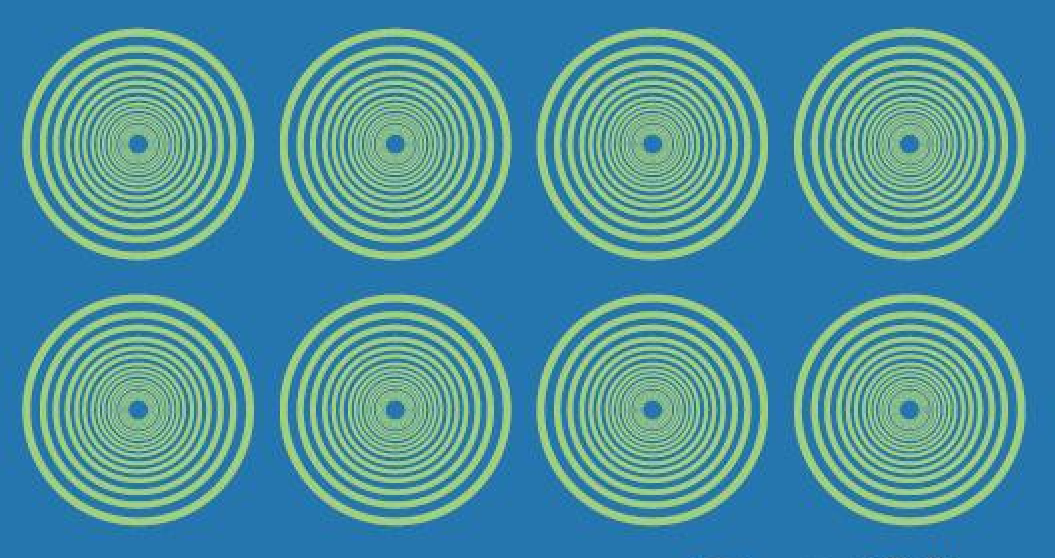


الغلاف الأمامي



دليل القائد للمرونة العاطفية

كيف تستخدم المهارات الناعمة لتحقيق نتائج ملموسة



كيري فليمنج



حقوق الطبع والنشر

دليل القائد للمرونة العاطفية

كيف تستخدم المهارات الناعمة
لتحقيق نتائج ملموسة

كيري فليمنج





للتعرف على فروعنا

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarir.com**

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناتجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونخلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمّل أي مسئولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى 2020

The Leader's Guide to Emotional Agility

How to use soft skills to get hard results

Kerrie Fleming





الأغلفة الداخلية

فهم ذاتك، وكذلك فهم فريقك، هو السر وراء النجاح في عالم الأعمال

هذا الكتاب مليء بالنصائح المفيدة، والتدريبات العملية، ودراسات الحالة المستمدة من الحياة الواقعية، كما سيساعدك على تطوير المرونة العاطفية لديك، وإطلاق العنان لمهاراتك الأساسية التي تحتاج إليها لزيادة تأثيرك القيادي.

ويعرض لك *هذا الكتاب*، من خلال سبع خطوات سهلة، كيف يمكنك أن:

- تفهم شعورك وشعور الآخرين
- تحسِّن تأثيرك القيادي
- تتخذ قرارات قائمة على المهارة العاطفية
- تحفز فريقًا فاقد الشغف بالعمل
- تزيد من صمودك العاطفي
- تعزز الإبداع والابتكار
- تطور مهاراتك في إدارة الأداء

وغير ذلك الكثير...

"هذه الخطوات السبع البسيطة سوف تساعد القارئ على أن يقوم بنقلة كبيرة من مجرد كونه قائدًا عاديًّا، إلى أن يصير قائدًا حقيقيًّا".

البروفيسور فيكى فاس، النائب الأول لرئيس جامعة باكينجهامشاير الجديدة.

نبذة عن المؤلفة

الدكتورة كيري فليمنج، هي عضو هيئة التدريس لبرنامج أشريدج إكزايجتيف إديوكيشين في كلية هولت الدولية لإدارة الأعمال، ومديرة مركز أشريدج لأبحاث القيادة، حيث تخصصت في تنمية مهارات القيادة بما لديها من خبرة مميزة في مجال الذكاء العاطفي، والتطبيق العملي لهذه الخبرة على مستوى الأفراد، وكذلك الشركات الدولية والمحلية المصنفة ضمن قائمة فورتشن 500 في بريطانيا وأوروبا والشرق الأوسط.

وقبيل عملها في مجال التعليم التنفيذي، عملت كيري محاضرة في الجامعة، وهي تدرِّس التخطيط والإدارة والاقتصاد والتسويق، وفي وقت سابق لذلك عملت في مجال إدارة الاستحواذ الإستراتيجي، وإدارة الحسابات، وخدمة العملاء لدى مؤسسة أغذية كبرى ومتعددة الجنسيات. وهي متحدثة تحاضر باستمرار في الفعاليات التجارية، وتحتل مكانة بارزة في إذاعة بي بي سي، وتسهم بانتظام بكتاباتها ومنشوراتها في مجالات الموارد البشرية والتعليم والتنمية.

صدر في هذه السلسلة أيضًا:





الإشادة بهذا الكتاب

"إنه إضافة رائعة لسلسلة كتب *The Leader's Guide*، فهو مصدر قيِّم غني بالإستراتيجيات، والأساليب، والرؤى بشأن الذكاء العاطفي، لكي تساعدك على تحسين معرفتك، وفهمك، وإدراكك".

فيونا إليسا دينت، مدربة في مجال الإدارة، ومرشدة ومؤلفة في مجال القيادة

"هذا الكتاب سيوجهك إلى تسخير القيم والعواطف من أجل تحقيق نتائج إيجابية خلال التعاملات مع أعضاء الفريق، وغيرهم في مكان العمل".

أرونا أناند، مديرة شركة كونتيننتال للخدمات الهندسية

"تتطلب إدارة الناس التحلي بالمرونة العاطفية، وتقدم كيري فليمنج إستراتيجيات عملية وفعالة عن كيف يمكن للقادة إدارة عواطفهم وعواطف الآخرين بفاعلية، وسواء أكنت تحاول الحيلولة دون إصابتك بالإنهاك، أم كنت تبحث عن طرق لإلهام فريقك، فسوف تجد طريقًا واضحًا للقيام بذلك في هذا الكتاب".

الدكتور ديفيد آر. كاروسو، مؤسس مشارك في مجموعة أيموشنال إنتليجينس سكيلز

"إنه كتاب عملي وشائق ومتعمق، كما أنه أداة رائعة لدعم تنمية مهارة حيوية لقادة اليوم".

توني شيهان، العميد المساعد في كلية إدارة الأعمال في لندن، التعليم الرقمي

"هذه الخطوات السبع القوية وثاقبة الرؤية سوف تساعد القارئ على أن يقوم بنقلة كبيرة من مجرد كونه قائدًا عاديًّا إلى أن يصير قائدًا حقيقيًّا، لذلك فهو كتاب لا غنى عنه بالنسبة إلى القادة، ومن يطمح إلى صعود أعلى الدرجات ونيل أعلى المناصب".

البرفيسورة فيكى فاس، النائبة الأولى لرئيس جامعة باكينجهامشاير الجديدة

"هذا الكتاب لا غنى عنه بالنسبة إلى القادة المؤمنين بالتأثير القوي للعاطفة في الأفعال، وهؤلاء الواثقون باتباعهم نهجًا عقلانيًّا سيقودهم إلى تحقيق نتائج جيدة، فليقرأوا شيئًا آخر".

ريتشارد هايتنر، نائب رئيس مجلس الإدارة بشبكة ساتشي آند ساتشي العالمية للإعلان

إهداء

لقد ترك القائد الراحل بصمة عظيمة لن تُنسى.

نبذة عن المؤلفة

الدكتورة "كيري فليمنج" هي عضو هيئة التدريس لبرنامج أشريدج إكزايجتيف إديوكيشين في كلية هولت الدولية لإدارة الأعمال، حيث تخصصت في تنمية القيادة بما لديها من خبرة مميزة في مجال الذكاء العاطفي، والتطبيق العملي لهذه الخبرة، سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات.

"كيري" مديرة عملاء ومديرة برامج، وقد قامت بتصميم وتقديم العديد من برامج الماجستير في إدارة الأعمال والقيادة المفتوحة، وتطوير الإدارة المعدة بشكل خاص لكبار المديرين التنفيذيين لشركات دولية ومحلية ضمن قائمة فورتشن 500، وذلك في بريطانيا وأوروبا والشرق الأوسط. وقبيل عملها في مجال التعليم التنفيذي عملت محاضرة في الجامعة، تدرس التخطيط والإدارة والاقتصاد والتسويق، وفي وقت سابق عملت في مجال إدارة الاستحواذ الإستراتيجي، وإدارة الحسابات، وخدمة العملاء لدى مؤسسة أغذية كبرى ومتعددة الجنسيات.

وقد شاركت "كيري" في تأليف فصل مع الدكتور "ديفيد كاروسو" في كتاب *The Conceptions of Leadership* الذي ألفه مع "جيوثال" وآخرين؛ وهي محرر مشارك للكتاب المرتقب صدوره بعنوان *The Inspiring Leadership* تأليف "فليمنج" و"ديلفيز"، وهي متحدثة تدعى باستمرار لإلقاء كلمة في الفعاليات التجارية، وتحتل مكانة بارزة في إذاعة بي بي سي، وتساهم بانتظام بكتاباتها ومنشوراتها في مجالات الموارد البشرية والتعليم والتنمية. وهي أيضًا ناقدة في مجلة ذا إنترناشيونال جورنال أوف هيومان ريسورس مانجمينت، وقد قدمت وترأست الكثير من الدورات في المؤتمرات الدولية، كما دعيت إلى عقد المؤتمر السنوي الثامن لـ"تطوير مهارات القيادة" في كلية أشريدج لإدارة الأعمال عام 2016.

شكر وتقدير

يعد أشريدج مكانًا تاريخيًّا وملهمًا، حيث نلتقي أكثر المسئولين التنفيذيين إثارة للاهتمام (والمحببين) الذين يأخذون من وقتهم في محاولة منهم أن يصبحوا أكثر فاعلية في دورهم القيادي، وغالبًا ما يأتون وهم في حالة من التقلب والقلق، لكنهم يغادرون وهم في حالة أكثر هدوءًا، بعد أن يكتشفوا أنهم وحدهم هم من يملكون مفتاح نجاحهم. ونحن دائمًا نستقي الإلهام من أولئك الذين يتخذون القرار الصعب بالنظر عن كثب إلى أنفسهم لفهم كيف يمكنهم العمل مع الهبات التي يتمتعون بها، ويستخدمونها للقيادة، لقد كان لي الشرف أن أكون جزءًا من العديد من رحلاتهم، وهذا ما ساعدني على اجتياز رحلتي القيادية، والمساهمة بهذا الكتاب، ويوفر زملائي في أشريدج بشكل جماعي بيئة رائعة لهؤلاء المسئولين التنفيذيين الذين يتحملون مسئولية جسيمة في إدارة اقتصادنا العالمي. وأود أن أشكر هؤلاء الزملاء لأنهم مضيفون رائعون، وبخاصة روجر ديلفيز، فيكي فاس، وإيان داوني، وجيمس مونكريف، وجيما فيسماير، وتوني شيهان، وفيونا دنت، ومايك برنت، وشارون أوليفييه، وفيكي كولبين ومجموعة الزملاء في أشريدج هاوس، وغيرهم، لدعمهم ومؤازرتهم، وأتوجه بشكر خاص إلى الدكتور ديفيد كاروسو من جامعة ييل لمساعدتي على نقل معاني الذكاء العاطفي لمساعدة هؤلاء المسئولين التنفيذيين.

وأشكر ديفيد وسارة وجيمس الذين ساعدوني على فهم العالم أخيرًا.

شكر وتقدير الناشر

نتقدم بالشكر إلى التالي ذكرهم؛ لمنحنا الإذن باستخدام مواد محمية بحقوق الطبع والنشر.

شكل 1-8 مقدم من كارين إن. كاروسو، وشكل 2-11 مقدم من ليفيت تي، "Exploit the business life cycle" من مجلة هارفارد بيزنس ريفيو عام 1969، وقد تمت إعادة نشره بإذن من دار هارفارد بيزنس سكول بابلشنج، شكل 3-11 مقدم من بريدجز دبليو، "*Managing Transitions: Making the Most of Change*" إصدار دار نيكولاس بريلي للنشر في 2009، حقوق المملكة المتحدة والكومنولوث المقدمة من دار نيكولاس بريلي للنشر، وتم منح الحقوق الأخرى بإذن من دار دا كابو بريس للنشر، وهي أحد أعضاء مجموعة بيرسيوس بوكس للنشر.

لماذا تحتاج إلى قراءة هذا الكتاب؟

- لأنه يدرس التحديات الرئيسية التي تواجهك بوصفك قائدًا ينافس في بيئات عالمية شديدة التعقيد، كما يقدم اقتراحات لتطوير ذاتك الحقيقية والاستفادة منها للتغلب على هذه التحديات.
- إنه يمنحك إستراتيجيات مقسمة إلى سبع خطوات، تدور حول كيف تزيد مرونتك العاطفية بوصفك قائدًا، باستخدام الذكاء العاطفي وسيطًا.
- إن هذا الكتاب يفحص وعيك الذاتي، ووعي الآخرين، ويحدد الأساليب الخاصة بكيفية إدراك العواطف، والتسليم بها، على نحو موضوعي لتحسين مهاراتك القيادية.
- يمنحك نظرة ثاقبة عن سلوكياتك وسلوكيات فريقك، وكيفية استيعاب ما هو وراء العاطفة التي تعتريك؛ حتى تستطيع إدارة أي مردود عاطفي بشكل أكثر فاعلية.
- سوف يساعدك على التسليم بالعواطف وتقديرها عندما تظهر وتعلم إستراتيجيات فعالة عن كيفية إدارة عواطفك لزيادة مرونتك العاطفية وقدرتك على الصمود.
- يقدم إستراتيجيات يمكنك اعتمادها لإدارة عواطف الآخرين، وإصدار قرارات قائمة على المرونة العاطفية عن كيفية التعامل مع مواقف محددة.
- سوف يستكشف الوعي التام كإستراتيجية لزيادة مرونتك العاطفية وقدرتك على الصمود.
- يقدم بعض المهارات الخاصة بكيفية رفع كفاءة قدرات الإدارة لديك، فيما يتعلق بإدارة الأداء، وبناء فرق تتسم بالأداء العالي والإبداع، مع فهم نفسك وقيادة فريقك على نحو ينم عن المرونة العاطفية.

مقدمة

يقدم هذا الكتاب سبع خطوات سهلة عن كيفية التحلي بالمرونة العاطفية لزيادة التأثير القيادي، والمرونة العاطفية مصطلح صاغته "سوزان ديفيد" و"كريستينا كونجلتون" في مجلة هارفارد بزنس ريفيو (نوفمبر 2013)، فقد وصفتاها بأنها: "القدرة على الانتباه إلى الخبرات الداخلية (سواء أكانت جيدة أم سيئة) واستخدامها بشكل أكثر وعيًا، وعلى نحو بنَّاء"، إنها تشبه تطبيقًا عمليًا للذكاء العاطفي، كما أنه تم ربط الذكاء العاطفي بالتمتع بصحة عاطفية أفضل، والحد من التنمر في المدارس، وزيادة الإبداع، ورفع كفاءة الفرق، والقيادة التحولية، والابتكار، والمرونة العاطفية على الرغم من أنها ما زالت في مهدها في سياقات العمل، لكنها قد أثبتت إمكانية مساعدة الآخرين على تخفيف التوتر، والحد من الأخطاء، وزيادة الابتكار، وتحسين أداء العمل، وهناك تزايد في شعبية كلا المفهومين؛ فمن خلال البحث في جوجل عن موضوع الذكاء العاطفي، سوف يظهر تسعة ملايين مدخل عن هذا الموضوع، بينما إجراء بحث مماثل عن المرونة العاطفية يسفر عن أكثر من ثلاثة ملايين مدخل.

بنية الكتاب

يستند هذا الكتاب إلى قرائن، ويعكس تجربة الإدارة، ونتائج الأبحاث، ويعمل على تطوير برامج القيادة وتقديمها إلى كبار المسئولين التنفيذيين في العالم عبر مجموعة متنوعة من المجالات، وتستخدم الفصول مخطط اختبار ماير وسالوفي وكاروسو للذكاء العاطفي، بوصفه إطارًا لاستكشاف المرونة العاطفية، كما أن الفصول تقدم أمثلة توضيحية من الحياة الواقعية، مستوحاة من قادة مثلك، يواجهون تحديات حقيقية، ويحققون انتصارات جوهرية.

وينقسم هذا الكتاب إلى جزأين:

- **الجزء 1** يقدم سبع خطوات تتناول كيف تصبح قائدًا يتحلى بمرونة عاطفية عالية، وكذلك يتضمن فصولًا عن الوعي الذاتي، وأيضًا الوعي بالآخرين باستخدام العواطف، وفهمها، وطرقًا لإدارة عواطفك وعواطف من حولك. ولكي تحقق أكبر قدر من الفاعلية فيما يتعلق بالمرونة العاطفية، من المهم أن تتبع الخطوات حسب التسلسل الزمني.
- **الجزء 2** يفحص تطبيق المرونة العاطفية خلال تأدية مهمات مرتبطة بالاضطلاع بدور مهم، مثل قيادة عمليات تقييم الأداء الصعبة، وتحفيز فريق فاقد الشغف بالعمل، وتعزيز الإبداع، وتحسين أسلوبك وقدراتك القيادية، وفي سياق القيادة سوف تساعدك المرونة العاطفية على أن تخوض رحلة لاستكشاف الذات، وتشجعك على التفكير فيمن تكون، وكيف تؤدي دورك بوصفك قائدًا.

بشكل عام، يقدم هذا الكتاب سبع خطوات عن كيفية تنمية المرونة العاطفية لديك وممارستها، وذلك من خلال أمثلة واقعية ضمن رحلة القيادة الخاصة بك، وسوف يجبرك ذلك على النظر في داخلك لفهم قيمك الأساسية التي تحركك، وكذلك الآثار المترتبة على هذه المعرفة، وكيف يمكن أن تستغل هذا الوعي الذاتي، وتسخِّره لاتخاذ قرارات أفضل في العمل.

الجزء ١ : الخطوات السبع للتحلي بالمرونة العاطفية

يقدم هذا الجزء من الكتاب إلى القارئ سبع خطوات للطريقة التي يمكن أن تصبح بها قائدًا يتحلى بقدر أكبر من المرونة العاطفية، كما يوصي باتباع بعض التقنيات لمساعدتك على بناء الوعي الذاتي، وكذلك وعيك بالآخرين، وكذلك يقدم وسائل لمساعدتك على إدراك عواطفك وعواطف الآخرين، واستخدامها وفهمها، بالإضافة إلى كيفية إدارة هذه العواطف، وكل فصل يقدم مزيجًا من التفسيرات، وتمرينات تقييم الذات، والعديد من دراسات الحالة، وأفكارًا وإستراتيجيات لمساعدتك على وضع المرونة العاطفية في حيز التطبيق، ولكي تكون أكثر فاعلية في تطبيق المرونة العاطفية، من المهم أن تتبع الخطوات بالتسلسل الزمني نفسه؛ لأن كل خطوة تقودك إلى الأخرى، وربما لا يكفي أن تتمتع بالمرونة في خطوة أو خطوتين فقط؛ لأن ذلك قد يقلل من إجمالي فاعليتك فيما يخص مرونتك العاطفية.

١. الخطوة الأولى: ذاتك الحقيقية

كن على سجيتك ولا تحاول تقليد أحد؛ لأن كل شخص يمثل ذاته.

أوسكار وايلد

الأسئلة الافتتاحية

- ما وظيفتك؟
- ما نوع السيارة التي تملكها؟
- ما الملابس التي تفضلها؟
- ما الطريقة التي تفضلها في التواصل؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة تمثل الأشياء التي تشكل الانطباع الذي ترغب في أن تتركه لدى العالم، بدأت النبتة الأولى لهذه الرغبة مبكرًا في طفولتنا، حيث يسعى معظم الناس جاهدين إلى تصدير تلك الشخصية المرغوبة عنهم؛ لكي يحققوا الصورة العامة، ويعززوا صورتهم التي يريدون للناس أن يروها، وتعد هذه العملية أمرًا عاديًّا، ولكن إذا كانت تتم بشكل مبالغ فيه، فإنها يمكن أن تكون مرهقة.

القادة الذين ضلوا الطريق

بحكم عملنا مستشارين ومنسقين محترفين، فإن بعض من نقابلهم من العملاء يتبنون صورة معينة في العمل سنوات طويلة، ويبحثون عن المساعدة بعد أن يجدوا أن ما يفعلونه أصبح لا يجدي نفعًا بالنسبة إليهم، فقد فقدوا القدرة على التأثير في الآخرين، وقيادة فرقهم، والترقي في المؤسسة التي يعملون بها، فهم يعلمون أن هناك شيئًا يجب تغييره، ويبحثون عن الحل الخارق الذي سيحقق لهم كل هذا،

فتتسنى لهم مزاولة عملهم، والعودة إلى سابق عهدهم، ومعظم الناس يتساءلون عن وصفة تحقيق النجاح، ونحن نقول لهم إنه ليست هناك أية وصفات، فالإجابة تكمن داخل ذواتهم، فنطلب منهم أن يفكروا في ماهية حقيقتهم، وما هو مهم بالنسبة إليهم، وعادة ما يكتشفون أن ذواتهم الحقيقية مختلفة تمامًا عن الصورة التي ظلوا يعرضونها للآخرين على مدار سنوات.

في أشريدج نستخدم مجموعة متنوعة من الطرق المجربة لمساعدة المشاركين على اكتشاف حقيقة أنفسهم، وذلك من خلال العمل عبر عمليات المحاكاة المكثفة، والتنسيق المتكامل، والتوجيه، والتعلم عن طريق العمل. وهناك مؤسسات أخرى تقدم تنمية مكثفة مماثلة، ومن ضمنها مؤسسة ليدرز كويست التي تأخذ كبار قادة الأعمال إلى مناطق نائية شديدة الفقر في العالم؛ لاستكشاف قدراتهم القيادية، وكيف يمكن لهذه القدرات أن تصنع فارقًا في العالم، وخلال هذه الرحلات يتعلم هؤلاء القادة تحديد هويتهم، وتحديد مكانهم في العالم، والإرث الذي سيتركونه فيه.

وأول شيء عليك أن تفعله هو تقدير قيمك، وفهم ما هو مهم بالنسبة إليك، والقيم هي تلك الخصائص والصفات (الذاتية للغاية) التي تعتبرها مهمة، وتؤثر في سلوكك وسلوك الآخرين، فالقيم هي المعتقدات الراسخة التي عادة ما تتبلور من تأثيرات مرحلة الطفولة من العائلة، والأصدقاء، والأقران، والتعليم، والانتماءات الدينية والاجتماعية. وربما تشمل أمثلة على هذه القيم ما يلي: الاحترام، والفضيلة، والكفاءة، والكرامة، والتعاطف، والود، والتفاؤل، ونحن بوصفنا منسقين عادة ما نعقد مناقشات مستفيضة مع المشاركين معنا لفهم ما القيم الجيدة وما القيم السيئة من وجهة نظرهم، والحصول على إجابة واحدة أمر مستحيل؛ لأن كل شخص له رأي خاص مختلف عما هو صحيح وما هو خطأ، وعلى الرغم من ذلك، فهناك بعض النظم القانونية والقواعد الأخلاقية التي يجب التمسك بها لمنع الفوضى في معظم المجتمعات على مستوى العالم.

القيم والنجاح

فمثلًا "توني هساي"، المؤسس والمدير التنفيذي لشركة زابوس، وهي شركة تجزئة لبيع الأحذية عبر الإنترنت، قد تم شراؤها من قبَل شركة أمازون في مقابل مليار دولار في 2009، يرجع نجاح شركته إلى أربع قيم، وهي: السلام، والحب، والوحدة، والاحترام، وهذه القيم الأربع هي تجميع للقيم الشخصية العشر لأعضاء الفريق، وأصبحت هي المبادئ الموضوعية للمؤسسة، التي تُعرف بأنها القوانين الطبيعية الموضوعية، والبديهية، والمثبتة صحتها، والتي يلتزم بها الجميع. إن حقيقة أن المؤسسة كلها تبنت هذه القيم تعني أن القوة الملزمة للقيم المشتركة تحولها إلى قيم عظمى، ما يخلق أساسًا راسخًا، وليس مجرد تجميع للقيم. وتبدو هذه القيم غير تقليدية لبناء شركة، ولكنها هي التي أعطت العاملين أعظم حافز للسعى نحو شيء يؤمنون به حقًّا، وكقائد فإن هذا الشغف يجذب الآخرين إليك؛ لأنهم يرون أنك تسعى وراء تحقيق رؤية تقوم على مجموعة من الافتراضات والمعتقدات الرئيسية، ومعظم بني البشر يستمتعون عندما يقودهم أشخاص يعدونهم أكفاء
وجديرين بالثقة.

معظم بني البشر يستمتعون عندما يقودهم أشخاص يعدونهم أكفاء وجديرين بالثقة

وسوف يمنحك فهم القيم الخاصة بك المعلومات الأفضل، التي ستوجه عملية اتخاذك القرارات، وردود أفعالك بوصفك قائدًا، كما أن سعيك إلى أن تحيا وفق هذه القيم قدر استطاعتك، سوف يجعلك أهلًا للتبعية؛ لأن الناس يتجاوبون مع من تطابق أقوالهم أفعالهم؛ ولكي يحدث هذا يجب أن تكون بيئتك، سواء على مستوى العمل أو

على المستوى الشخصي، مواتية لازدهار تلك القيم؛ لكي تتجنب القلق الانفعالي، وهو ما يؤدي إلى ارتفاع مستويات التوتر لديك ولمن حولك، ومن المفيد أن تبحث عن محيط ما، أو بيئة عمل تتواءم مع القيم الخاصة بك كي تصبح أكثر هدوءًا، وأكثر قدرة على اتخاذ القرارات.

إن إدراكك القيم الخاصة بك سوف يكشف لك السر وراء تصرفك بشكل معين، واتخاذك ردود فعل معينة في مواقف محددة، فالغريزة الأساسية لدينا هي الدفاع عن تلك القيم مهما كلف الأمر، وفي حالة عدم إدراكك ردود الفعل تلك يمكن أن يتسبب في اضطرابك واضطراب من حولك.

إن استجابتك العاطفية للعالم هي استجابة بدائية، تطورت على مدار آلاف السنوات، وكانت الوظيفة الأصلية لها هي إرسال بعض الرسائل السريعة والقوية إلى الجسم لإفراز هرمونات الكر أو الفر، حتى تستطيع التعامل مع أي تهديد يلوح في الأفق، وعلى الرغم من أن التهديدات في الوقت المعاصر في معظم بيئات العمل، ربما لا تشكل خطرًا على الحياة، فنحن لا تزال لدينا مجموعة ردود الفعل التطورية نفسها تجاه المواقف التي تهدد مركزنا، أو وضعنا. ربما لا تكون قوة استجابتك العاطفية مناسبة، ولكنها تحدث بشكل لا شعوري؛ لذلك فإن أول جزء من اكتسابك المرونة العاطفية هو الانتباه إلى كل من المثيرات واستجاباتك لها، فإن فهم السبب وراء ردود أفعالك سوف يسمح لك بملاحظة الاستجابة العاطفية، وترقب حدوثها، وإيجاد طريقة للتحكم فيها بشكل مناسب، وهذا هو ما سنتناوله على مدار هذا الكتاب.

ربما لا تكون قوة استجابتك العاطفية مناسبة ولكنها تحدث بشكل لا شعوري

هل يبدو أي من هذه المشاعر مألوفًا بالنسبة إليك؟ ربما لا تكون مهندسًا، أو لديك رئيسة تدعى "جاين"، ولكن يمكنك تمييز دوامة المشاعر التي تم وصفها، فمعظم الناس يحتفظون بتلك الدوامة الفوضوية بداخلهم؛ لأنهم لا يستطيعون أن يطلعوا العالم عليها؛ لأن ذلك قد يؤكد تخوفاتهم من الشعور بالعجز وانعدام القيمة والكفاءة، وما يزيد من حدة هذه الدوامة هو استجابتك العاطفية لعالم الكبار الخاص بك، وتتجلى في صورة طفولية. فخلال الأوقات التي نشعر فيها بالضغط والضعف، عندما يبدأ الناس الشعور بالغضب، أحيانًا ما يسلكون مسلكًا طفوليًا عندما يعتريهم انفعال مثل الغضب، إذ إنه الوقت الوحيد الذي يمكنهم فيه أن يعبروا عن هذا الانفعال بحرية، في حين يقوم الوالدان أو القائمون على رعايتهم بتهدئتهم؛ فإلى حد كبير لم يقم البشر بتطوير الاستجابة للغضب كأشخاص بالغين، ما يمكن أن يقود إلى نتيجة أفضل في بيئة العمل، لكنَّ هناك أخبارًا سارة، وهي أنك تستطيع تهذيب استجاباتك باستخدام المرونة العاطفية من خلال مراقبة حدوث الانفعال والوعي به، وفهم سبب الاستجابة (على سبيل المثال أن هناك شخصًا يتعارض مع قيمك) وإدارته بطريقة متوازنة، وأكثر رشدًا. وهناك عدد من النظريات في علم النفس الحديث يمكن أن تعمِّق فهمنا بشأن هذا الأمر، وإحدى هذه النظريات هي التحليل التفاعلي التي سنشرحها بإيجاز فيما يلي.

التحليل التفاعلي

تطور التحليل التفاعلي بوصفه وسيلة لتفسير التفاعلات بين الأفراد، ويشير إلى أن هناك شيئًا يسمى حالة الأنا، وهي تبرز كل تفاعل نقوم به مع من حولنا، ويعرِّف "إيريك بيرن" – وهو من وضع نظرية التحليل التفاعلي - حالة الأنا بأنها نمط ثابت من الشعور والتجربة مرتبط مباشرة بنمط سلوكي مماثل، وهناك ثلاث حالات للأنا، ويمكن أن تقسَّم حالات الأنا إلى: الوالد، والطفل، والراشد.

الوالد يمثل مجموعة كبيرة من التسجيلات في المخ عن التجارب، أو التصورات الخاصة بالأحداث الخارجية، تقريبًا في السنوات الخمس الأولى من العمر، ونظرًا إلى أن الغالبية العظمى من الأحداث الخارجية التي يعيشها الطفل ما هي إلا تصرفات الوالد، فقد سميت هذه الحالة من الأنا باسم الوالد.

الطفل على النقيض من الوالد، وهي تمثل مجموعة من التسجيلات في المخ لأحداث داخلية تتعلق بالأحداث الخارجية التي يدركها الطفل؛ بمعنى آخر إنها الانفعالات أو المشاعر التي يخزنها الطفل، وتصاحب الأحداث الخارجية، مثل حالة الوالد، فإن حالة الطفل تسجل ما يحدث منذ لحظة الولادة حتى عمر الخامسة تقريبًا.

الراشد هو آخر حالة من حالات الأنا، وتكون عندما يقترب الطفل من عمر سنة، يبدأ إظهار نشاط حركي كبير، ويتعلم الطفل أو الطفلة أن بإمكان كل منهما الإمساك بلعبة، وفي البيئات الاجتماعية يستطيع الطفل أن يلعب الغميضة، وهذه هي بداية مرحلة الراشد بالنسبة إلى الطفل الصغير، وتنشأ تسجيلات الراشد من قدرة الطفل على رؤية الفارق بين ما يلاحظه (حالة الوالد) أو يشعر به (حالة الطفل)، وبعبارة أخرى تسمح حالة الراشد للشاب بتقييم صحة المعلومات المستقاة من حالة الوالد والطفل، والتحقق منها، ويصف "بيرن" حالة الراشد بأنها ‘تختص بشكل أساسي بتحويل المحفزات إلى معلومات، وبتفسير تلك المعلومات وحفظها على أساس التجارب السابقة’.

عندما تتفاعل مع من حولك، وبخاصة عندما تتم إثارة استجابة عاطفية، إما بسبب انتهاك قيمك، أو بسبب عاطفة غير مفهومة، قد تدخل عادة في واحدة من هذه الحالات الثلاث للأنا، ويذكر "بيرن" المثال التالي لذلك:

السائل في حالة الراشد: ‘هل تعلم أين وضعت أزرار الأكمام؟’. (لاحظ أن هذا المثير موجه إلى المستجيب في حالة الراشد).

المستجيب في حالة الطفل: ‘أنت دائمًا تلومني على كل شيء’.

ومن أجل الحصول على أفضل نتيجة ممكنة في هذا الموقف، ربما يكون من الأفضل للمستجيب الرد في حالة الراشد على النحو التالي:

المستجيب في حالة الراشد: ‘أعتقد أنها موجودة على المكتب’.

ويسلط مثل هذا المثال البسيط الضوء على طريقة استجابتك للتفاعلات المباشرة إلى حد كبير؛ ما يؤدي إلى نتائج دون المستوى الأمثل، فعندما تستجيب وأنت في حالة الراشد، فهذا يعني أنك قد فكرت مليًّا في الرد بطريقة منطقية ومستقلة، وعندما تستجيب وأنت في حالة الوالد، فإنك تستجيب بالطريقة التي كان سيستجيب بها القائم على رعايتك، وهي عادة لا تعكس حقيقتك الآن، وعندما تستجيب وأنت في حالة الطفل، فإنك تستجيب في الحال مستخدمًا المشاعر، وهو ما لا يعتبر دائمًا أصح الطرق لتحقيق نتائج جيدة. إن الاستجابة كراشد هي التي تبني القدرة على القيادة؛ لأن الناس سوف يبدأون الوثوق باستجاباتك، حيث إنها ستكون استجابات هادئة ومتوازنة بخلاف الاستجابات الانفعالية وغير المتوقعة، وقد تناول "توماس هاريس" ذلك باستفاضة في كتابه *I'm OK - You're OK*. إن نظرية التحليل الـتفاعلي، بالإضافة إلى معرفتك قيمك يمكن أن تساعدك على بدء استيضاح حقيقتك، وكيف تستطيع بدء العيش في العالم كراشد، وهذا سوف يضمن أن رحلتك إلى القيادة لن تستولي عليها حالة الطفل عندما تسوء الأمور.

إن الاستجابة كراشد هي التي تبني القدرة على القيادة

٢. الخطوة الثانية: ما شعورك وما السبب وراء أهميته؟

إن من يرى العاطفة شيئًا غريبًا، ولم يعد يستطيع أن يتوقف للتأمل، ولا يقف مشدوهًا مبهورًا، فإن مثله مثل الأموات عيناه مغلقتان.

ألبرت أينشتاين

هل لاحظت أية مشاعر؟

متى كانت آخر مرة شعرت فيها بالغضب؟ إنني أقصد الغضب الحقيقي، وهو عندما كنت منزعجًا للغاية إلى درجة أنك أردت أن تصرخ، أو تكسر شيئًا، فقط لتسمع صوت تحطمه عند سقوطه على الأرض، حينئذٍ فقط ستشعر بأنك أفضل قليلًا. إن المفهوم اليوناني كيفي (الذي يعني الروح المعنوية المرتفعة والمرح) يشجع على تحطيم الأطباق، ويحدث ذلك بشكل أكثر شيوعًا في حفلات الزفاف، عندما يقال إن هذا يرمز إلى تمنيات بالتوفيق والسعادة واستمرار الزواج، ويوجد مطعم يوناني شهير في لندن يتبنى هذا النشاط الرمزي، حيث يشجع الزبائن على تحطيم الأطباق بعد تناول الطعام، واصفًا ذلك بأنه ممارسة تخفف من توتر الفرد، ربما لم تشعر بالغضب فترة طويلة؟ فأنت دورك في الحياة والعمل ربما يجبرك على أن تظل رزينًا ومسيطرًا على زمام الأمور طوال الوقت، ربما تكون قد أصبحت خبيرًا في نبذ المشاعر غير المفيدة، وتشجيع من حولك على أن يحذوا حذوك؟ ويمكنك قيادة فريق دون الكثير من الشغف أو القناعة؛ لأن الحفاظ على درجة من الهدوء المدروس أكثر أمنًا من الانتقال من عاطفة إلى أخرى، وهذا أمر غير مفيد من وجهة نظرك. من الجيد أن تتحلى بالتأني والهدوء، ولكن إذا كان هذا مدعومًا بمشاعر حقيقية، ومسلم بوجودها، وإلا فسيكون هذا إنكارًا هادئًا لتقلبات العواطف الحقيقية التي تعتري البشر طوال الوقت.

وتقدم دراسة الحالة السابق ذكرها مثالًا جيدًا للشخص الذي يكبح عواطفه؛ لكي يبقى مسيطرًا على زمام الأمور، وهذا لا بأس به في فترة قصيرة من الزمن، ولكن معظم البشر كائنات عاطفية، حيث تعتريهم عواطف بصفة مستمرة، وتتسلل إلى أفعالهم وقدرتهم على اتخاذ القرار، وبالرجوع إلى التحليل التفاعلي سنجد أن "سارة" تصرفت وفقًا لحالة الوالد تجاه "ميجان"، وكانت استجابة "ميجان" تجاهها وفقًا لحالة الطفل، وكان رد فعل مديرة "سارة" بالتأكيد وفقًا لحالة الراشد، ولكن "سارة" استقبلت الأخبار بحالة الأنا الخاصة بالطفل؛ لأنها طيلة حياتها حتى تلك اللحظة كانت تعيش في حالة الأنا الخاصة بالطفل؛ إذ إن هدفها كان إرضاء والديها، والآن صار هدفها هو إرضاء رئيستها في العمل، ولم تتبين حقيقة ما أرادت حقًا فعله بوصفها راشدة مستقلة، وربما يكون هذا هو ما يكمن وراء العواطف التي كانت تغمرها، وكانت ملازمة لها، وإلى أن تعترف "سارة" بما تريد أن تكون عليه حقًا بوصفها راشدة مستقلة تفكر بحرية، سوف تستمر في مواجهة مواقف مماثلة للموقف المذكور سابقًا، وسوف تبدأ ملاحظة أن السلوكيات التي كانت تتم مكافأتها عليها، لم تعد مجدية في المؤسسة التي تعمل فيها، والتي يبدو أنها تقدر نهجًا في التعامل يتسم بالرعاية والتعاطف، وربما يبدو هذا شيئًا غريبًا وغير معهود بالنسبة إليها، ولكن إذا لم تستمع، وتبدأ ممارسة هذا السلوك، فسوف تجد نفسها معزولة وغير محبوبة.

التعامل مع كائنات تشعر

سوف يكون من المفيد للغاية لو قمتَ بتعيين موظفين يتركون عواطفهم خارجًا، لدى وصولهم إلى العمل؛ حتى يستطيعوا أن يركزوا فقط على العمل الذي تم تعيينهم من أجل تأديته، ولكن هذا سيكون أشبه بتعيين إنسان آلي للقيام بالعمل، ويجب أن يتذكر المرء أن الأشخاص مخلوقات بسيطة، لديهم احتياجات فسيولوجية ونفسية، وهذه الاحتياجات لا تفارقهم أبدًا؛ بل عندما تطلب المؤسسة أشخاصًا يعملون من الساعة التاسعة صباحًا حتى الساعة الخامسة مساءً، مستخدمين قدراتهم الإدراكية، فإنهم لا يستطيعون وقف احتياجاتهم العاطفية، وفي أغلب الأحيان تكون المؤسسات الحديثة مجرد بيئة مادية تضم موظفين عليهم تأدية المهمات المنوطة بهم، ومع ذلك، وعلى الرغم من توافر المأوى،

والدفء، والطعام في العمل، فإن الاحتياجات العاطفية ستطفو حتمًا على السطح، ولا تعرف أغلب المؤسسات كيفية التعامل معها؛ والبعض منها ينشئ أقسام موارد بشرية كبيرة للتعامل مع المسائل الشائكة التي تتعلق بوجود أشخاص غير سعداء، بينما تقدم مؤسسات أخرى خدمات استشارة خارجية (أرقام خطوط مساعدة هاتفية، تكتب في كثير من الأحيان على ظهر أبواب المرحاض بشكل سري)، أما السلوك الذي تكافئ عليه معظم المؤسسات، وتعترف به، فهو القدرة الإدراكية، أي القدرة على أن تكون منطقيًا وكفئًا، والعمل في ظل التعقيد والاستعانة بالمعطيات لحل المشكلات، وفي الحقيقة إن معظم أنظمة إدارة الأداء مصممة بحيث تقيس نجاح العاملين من خلال معايير لقياس الإنتاج، إذا فشلت في الوفاء بتلك المعايير، إذن فأنت لست أهلًا للمهمة، أو لست أهلًا لتكون ضمن الفريق. وللأسف فإن معظم العاملين الأكثر كفاءة وألمعية يمكن أن يفقدوا الخبرة، إذا ما مروا بحدث يؤثر في حالتهم الشعورية ما يؤدي إلى اضطراب عقلانيتهم، ويمكن أن يكون هذا شيئًا بسيطًا، مثل تعارض القيم مع شخص آخر، أو يمكن أن يكون حدثًا يغير مجرى الحياة، مثل موت أحد أفراد الأسرة، أو الطلاق، أو مرض يعوق القدرة الإدراكية، وعادة ما تستجيب المؤسسات بطريقة من اثنتين، إما أنها تفصل ذلك الشخص من العمل، وتأتي بآخر بدلًا منه، يتحلى بقدرة إدراكية، أو أنها تقدم الدعم لمساعدة ذلك الشخص على أن يعيد بناء ذاته العاطفية، ويعود إلى العمل بكامل قدراته الإدراكية؛ لكي يقوم بالعمل الذي يتقاضى راتبًا نظيره.

العواطف هي حالات مشروعة وهي مصادر معلومات مفيدة ومؤثرة

إن النقطة الرئيسية هي أن العواطف حالات مشروعة، بل هي مصادر معلومات مفيدة ومؤثرة، تساعد الناس على أن يحيوا حياة متوازنة وحافلة بالإنجازات. وفي عملنا مع القادة، غالبًا ما نقابل أشخاصًا من ذوي ألمع العقول، ولكنهم أيضًا يمتلكون أتعس القلوب، فقد جلست مع بعض الأشخاص الذين حققوا نجاحات باهرة، ولكن كان هناك حزن يسكن أعماقهم، وكانوا يتمنون لو أنهم كانوا يعيشون حياة أبسط، وهؤلاء المسئولون التنفيذيون يجدون أنفسهم في طريق مسدود؛ إذ إنهم قد جعلوا صورتهم العامة تتسم بالتعقيد

والتكلف، وفي النهاية جرفهم تيار العواطف التي ظلوا يكبحونها فترات طويلة، وتركهم محطمين وعاجزين وبلا مخرج. ومن أجل المساعدة على تجنُّب خوض تجارب مثل تلك، يمكنك أن تبدأ التحلي بوعي بالعواطف حال ظهورها، وهذا لا يعني أن تكون في حالة فوضى عاطفية، حيث تقضي اليوم كله في التفكير فيما اعتراك من شعور، وتخبر به الجميع، بل هو على العكس تمامًا من ذلك، ومن منظور التحليل التفاعلي، فإن ذلك يدور حول التحكم فيما يشوب حالة الأنا الراشدة من آفات، والوصول إلى حالة الطفل العاطفي من خلال حالة الراشد المتعقل، لقد أثبت فهم العواطف فاعليته في مساعدتك على الوصول إلى قرارات أفضل، وأن تصير قائدًا أفضل، وما يساعدنا في هذا الصدد هو معرفة أنواع العواطف التي يمكن أن تنتابنا بوصفنا بشرًا.

أنواع العواطف

بينما يدرس هذا الكتاب العواطف وأهميتها في إطار دورك كونك قائدًا في عملك، فهناك كمٌّ كبير من الأبحاث العلمية التي أجريت لمساعدتنا على فهم ماهية العواطف، وكيف تظهر، وربما يكون من المفيد الاستعانة بمجال العلوم في هذا الصدد، فهناك جانبان لفهم العواطف؛ الأول هو قائمة العواطف الأساسية، التي تشمل عشر عواطف منفصلة، وهي: الخوف، والغضب، والاستمتاع، والاشمئزاز، والاهتمام، والمفاجأة، والاحتقار، والخزي، والحزن، والذنب (إيزارد 2009). وهناك ست فئات أخرى من العواطف وهي: الراحة، والخوف، والأذى، والمرارة، وخيبة الأمل، والقلق، (شافير، شوارتز، وو، 1992) بينما يسرد "فيشر" ثلاث عشرة عاطفة، وهي: المودة، والمتعة، والسعادة، والفخر، والتفاؤل، والحماس، والإحباط، والغضب، والاشمئزاز، والتعاسة، وخيبة الأمل، والإحراج، والقلق. ويبدو أن عدد العواطف كبير للغاية، لكنه في الواقع محدد. أما الجانب الثاني من العواطف، فهو مخططات العواطف، وهي تفاعلات معرفية عاطفية ديناميكية، أو كيفية ظهور استجابتك للمواقف بمرور الوقت، وهذا يعني بشكل أساسي أن الكيفية التي يستخدم بها الناس عواطفهم تعتمد على التفاعل الإدراكي العاطفي، الذي يحدث بشكل جزئي من الشعور بالعاطفة، وكذلك من المهارات السلوكية والاجتماعية والمعرفية

المكتسبة (إيزارد 2009). وعلى غرار حالات الأنا الخاصة بالتحليل التفاعلي، ربما تعتريك مجموعة منها، وهذا يتوقف على ما إذا كنت ستستجيب وأنت في حالة الأنا الراشد، أو حالة الأنا الوالد، أو حالة الأنا الطفل، وهذه الاستجابة مرتبطة بشكل وثيق بتطور قيمك الذي شرحناه في الخطوة الأولى، والاستجابات المكتسبة للعواطف.

ردود فعلنا على العواطف

تشير الأبحاث الأكاديمية إلى أن الأشخاص يمكن أن تكون لديهم ثلاثة ردود فعل على عاطفة ما:

1. **العملية الإدراكية الشعورية** تحدث عندما تبدي التعاطف تجاه شخص يظهر عاطفة.

2. **الاستجابة العاطفية المشروطة أو غير المشروطة،** وهي الأكثر شيوعًا، وتعتمد على تجارب عاطفية سابقة أو مشابهة، وعلى سبيل المثال أنت عندما كنت طفلًا تعلمت كيف يبدو الغضب من خلال مراقبتك من حولك، فإذا كان والداك، أو القائمون على رعايتك يرفعون أصواتهم، ويصيحون، ويوجهون إهانات بعضهم إلى البعض بسبب خلاف حول مَن عليه الدور في إخراج صندوق القمامة، فستكون هذه هي فكرتك عن الشكل الذي يبدو عليه الغضب. ومن ناحية أخرى إذا نشأت في بيئة لا يحدث فيها شجار حول القيام بهذا العمل، وبدلًا من ذلك يقوم الشريك المتأثر بأخذ صندوق القمامة ليخرجه في صمت وهو عابس، فسيكون هذا هو الشكل الذي يبدو عليه الغضب بالنسبة إليك، وهذه الأحداث ستكون هي المعيار لكيفية تصرفك عندما تنتابك عواطف مشابهة.

3. المحاكاة/ التغذية الراجعة حيث يقوم التابعون بمحاكاة الشخص الذي يبدي العاطفة (هاتفيلد وآخرون، 1994).

كل هذه العواطف والمخططات والاستجابات سوف تؤثر في طريقة تفكيرك وشعورك وسلوكك؛ ما سيكون له تأثير بالغ في كيفية استجابة الآخرين لك بوصفك القائد، فالاستجابة المكتسبة للعاطفة كطفل هي استجابة ميؤوس منها للغاية كشخص راشد، وبخاصة في الأدوار القيادية، وحتى تكون الأكفأ، من المحبذ أن تعي العواطف عندما تعتريك؛ لكي تستطيع فهم محفزاتها وخلفياتها، وتستطيع حينها أن تثير أكثر الاستجابات فاعلية في نفسك وفي نفوس الآخرين على حد سواء.

لاحظ العواطف في وقت مبكر!

إن العواطف أمر شائك بالنسبة إلى الكثير من الناس، وغالبًا ما نشعر بها بعد أن تكون قد وصلت إلى ذروتها، فالعواطف تعتري بعض الناس كل يوم، وتكون هذه العواطف عواطف بسيطة مثل السعادة عند رؤية شريك الحياة، أو الأولاد وهم عائدون إلى المنزل، أو التعاسة عندما لا تسير الأمور على ما يرام بين زملاء العمل، أما ذروة العاطفة فهي ما تجعل الناس حذرين من العواطف؛ لأن التعامل معها يكون أكثر صعوبة عندما تنتزع العقلانية تمامًا، وخير مثال على ذلك هو عندما يتم رفض تلبية رغبة طفل صغير في شيء قد أراده في السوبر ماركت، فتنتابه نوبة غضب عارمة، ومثل هذا المشهد ربما يتضمن الصراخ والاستلقاء على الأرض، وضرب الأرض برجليه وذراعيه، بينما يراقبه والده وهو يشعر بالعجز والانزعاج، وقد احمر وجهه، وسوف تلاحظ من خلال التجربة أو الملاحظة أن التفاهم لا يجدي نفعًا مع هذا الطفل؛ لأن الجزء المسئول عن التصرف بعقلانية قد تعطل كاملًا، وتولت اللوزة الدماغية زمام الأمور التي تعتبر منبع العواطف في المخ، وآمل ألا يمر أحدكم بنوبة من نوبات غضب الأطفال في مكان العمل، إذ إنها من منظور التحليل التفاعلي تحدث عندما تستحوذ حالة الأنا الطفل على حالة الأنا الراشد، ولكن الدرس

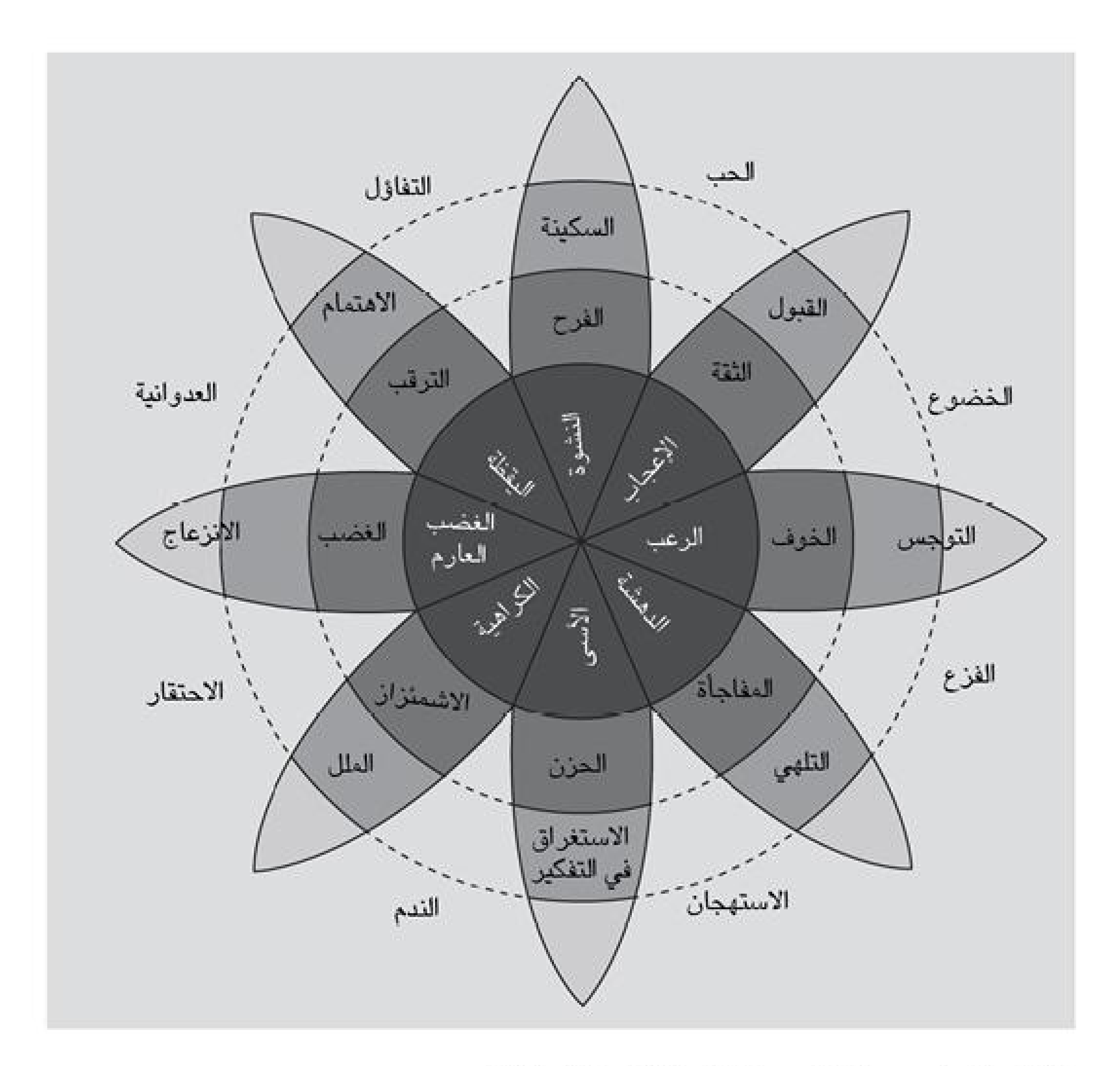
المستفاد هنا هو ملاحظة العاطفة قبل أن تصل إلى الذروة. إن للعواطف مستويات من الحدة، تبدأ عادة من المستوى المعتدل، وسوف تتفاقم وتصبح أكثر خطورة خاصة في محيط العمل، إذا لم يتعامل معها الشخص الذي تنتابه تلك العاطفة، أو من يلاحظونه.

لاحظ العاطفة قبل أن
تصل إلى الذروة

هناك طريقة مفيدة لملاحظة العاطفة في مراحلها المبكرة، قدمها "بلوتشيك" (1994)، الذي طوَّر مقياسًا للعواطف يتكون مما وصفه بالعواطف الثماني الأساسية، وثماني عواطف متطورة (عجلة العواطف)؛ والعواطف الأساسية هي: الفرح، والثقة، والخوف، والمفاجأة، والحزن، والترقب، والغضب، والاشمئزاز، أما العواطف المتطورة، فهي: الغضب، والكراهية، والأسى، والدهشة، والرعب، والإعجاب، والنشوة، واليقظة. وتقل حدة العاطفة كلما اتجهنا إلى خارج مركز العجلة، وتزداد كلما اتجهنا نحو مركز العجلة، وكذلك تدل الألوان على حدة العاطفة، فاللون الداكن يعبر عن عاطفة أكثر حدَّة، فعلى سبيل المثال الغضب في أقل مستوى له من الحدة يسمى انزعاجًا، وفي أعلى مستوياته يتحول الانزعاج إلى غضب عارم، وعندما تجمع فئتين من العاطفة، مثل الاهتمام والسكينة قد تشعر بالحب.

ويستخدم قادة الأعمال ممن أتعامل معهم عجلة العواطف لـ"بلوتشيك" لإدارة فرقهم، وناقشنا أهمية ملاحظة العاطفة وهي بعيدة عن مركز العجلة (العاطفة الأقل حدة) سواء أكانت عاطفتك أم عاطفة الآخرين قبل أن تصل إلى مرحلة اقترابها من مركز العجلة، حيث ستصبح أكثر صعوبة في التحكم فيها على غرار نوبة غضب الطفل في السوبر ماركت، وهذا الأمر يتطلب مهارة فائقة، أي قوة ملاحظة، وكذلك تحتاج إلى فهم عميق لذاتك والآخرين، ويمكن أن يكون أحد الأمثلة على ذلك هو عضو فريق ما يكلف بمشروع جديد، ويشعر بثقل المهمة الواقعة على عاتقه، وقد ينتابه توجس في البداية بسبب التحدي الذي يواجهه في إكمال المهمة على النحو المطلوب، فالتوجس يمكن وصفه بأنه قلق أو خوف

من حدوث خطب ما، وإذا لم يقوموا بالتعبير عن هذه العاطفة، وكذلك لم تستطع رؤيتها أنت بوصفك القائد، وإذا ظلت هذا العاطفة دون إدراك أو تحكم، فسوف تنتقل إلى المرحلة التالية من عجلة "بلوتشيك"؛ أي أنها سوف تتحول إلى الخوف. والخوف الآن سوف يحفِّز مجموعة جديدة تمامًا من السلوكيات لدى عضو الفريق، وقد تتضمن إلقاء اللوم على الآخرين بسبب انعدام كفاءتهم، أو عدم إحراز أي تقدم، أو اتخاذ موقف دفاعي. وإذا استمرت تلك العاطفة ولم يتعامل معها القائد، فستظهر الصورة التالية لتلك العاطفة والأكثر حدة، ألا وهي الرعب، وهنا سوف تجتاح تلك العاطفة العقل، وتسيطر عليه، وحينئذ لن يفشل المشروع فحسب، ولكن قد يقوم الشخص بشيء لا يمكن التنبؤ به نتيجة الشعور بتلك العاطفة.



شكل 2-1. عجلة العواطف لـ"بلوتشيك"

المصدر: Plutchik, R. (1994) *The Psychology and Biology of Emotion*, Longman

كيف تلاحظ المشاعر

من المهم للغاية بوصفك قائدًا أن تتحلى بمجموعة من المهارات التي تسمح لك بإدراك العواطف الأقل حدة، ففي الخطوة الأولى عند تفسير سبب استجابة الناس بطريقة معينة، ذُكر أن الجزء التطوري من المخ يتم تحفيزه، إذا رأيت وأنت في حالة الثبات الداخلي، أن هناك خطرًا ما، ويجبرك هذا على تقييم الوضع والاستجابة من خلال الجمود، أو الكر، أو الفر، ربما لا يشكل هذا الخطر تهديدًا على حياتك، ولكن هناك شيئًا داخليًا يحذرك، ويحثك

على الانتباه أيضًا إلى هذا الشعور البسيط، ومن المحتمل وجود شيء أو شخص يتعارض مع قيمك، أو قيم مؤسستك، أو الثقافة التي قمت بغرسها كذلك، وتريد الحفاظ عليها، وحمايتها في داخل فريقك. وحتى يتسنى لك التعامل مع هذه الرسالة من خلال حالة الأنا الراشد، يجب أن تنتبه مليًا إلى استجابتك الفسيولوجية، وتستخدم هذه المعلومات لمساعدتك على الوصول إلى القرار الأمثل.

يجب أن تنتبه مليّا لاستجابتك الفسيولوجية

ما الذي يدور في داخل جسدك؟

يمكنك أن تتوقف وتشعر بالأحاسيس (غالبًا في منطقة المعدة) وتفكر فيما هو أو من هو المثير لهذه الاستجابة، ويمكن للإجراءات اللاحقة التي ستتخذها أن تساعد على تغيير هذه الاستجابة، إما من خلال تعميقها أو تحويلها إلى استجابة مختلفة، وذلك الأمر يحتاج إلى التدريب، والكثير من التدبر، والخطوة السابعة تختص بالنظر إلى بعض التقنيات التي يمكن أن تساعدك على استخدام الوعي التام في إدارة هذه العملية خاصة، وإذا كنت لا تزال تواجه صعوبة في تحديد نوع العاطفة التي تنتابك، يمكنك أن تنتبه إلى ما يعتريك من أحاسيس جسدية عندما تشعر بعاطفة معينة، فمثلًا عندما تشعر بالخوف ربما تشعر ببرودة تسري في جسدك، أما عندما تشعر بالغضب، فربما تشعر بارتفاع درجة حرارة جسدك، أو ربما تشعر بالدفء الداخلي عندما تشعر بالسعادة. وكل هذه دلائل سهلة للغاية، وستساعدك على تحديد العاطفة التي تنتابك، ويمكن لعملية اتخاذ القرار الخاصة بك بوصفك قائدًا أن تتحسن كثيرًا ببساطة من خلال الانتباه إلى ما يدور في داخل جسدك، وهذا سوف يعطيك بعض الدلائل القوية على ما إذا كنت على المسار الصحيح، أو قد وقعت في خطر ما عند الشعور بتلك العاطفة، وإذا استطعت أن تصبح بارعًا في تحديد العواطف في وقت مبكر، فسوف تكون أكثر قدرة على التحكم فيها قبل أن تتطور إلى عاطفة أعمق مثل الغضب العارم، وسوف تكون عاطفة غير لائقة، تعرضها في سياق غير

صحيح. ففي دراسة الحالة السابقة إذا كانت "سارة" بدأت بالانتباه إلى الشعور بالانزعاج، فسوف تجد أن جسدها منهك للغاية جراء سعيها إلى البقاء في حالة سيطرة على زمام الأمور، وأن هناك بعض المؤشرات العاطفية التي كانت تحاول استرعاء انتباهها إلى كيفية تصرفها، إما وفقًا لحالة الأنا الوالد، وإما حالة الأنا الطفل.

تعد هذه تدريبات بسيطة ولكنها فعَّالة للغاية في فهم ماهية شعورك وكيفية تأثير ذلك الشعور في قدرتك على اتخاذ القرارات كونك قائدًا.

٣. الخطوة الثالثة: الوعي بالآخرين

بعيدًا عن التداخل مع العقلانية، إن غياب العواطف والمشاعر قد يؤدي إلى انهيار العقلانية، ويحوّل عملية اتخاذ قرارات حكيمة إلى أمر شبه مستحيل.

داماسيو

هذا السيناريو مألوف للغاية في أماكن العمل حول العالم، إن العمل الشاق يحولنا إلى أشخاص سطحيين لا يتفاعل بعضهم مع بعض إلا عندما تكون هناك ضرورة خاصة بالعمل، ونحن من خلال عملنا في التعليم وتنمية القيادة نلتقي أشخاصًا على شاكلة "ديف" بشكل منتظم، وعندما يقرر أحدهم مقابلتنا، يكون عادة يعاني عدم كفاءة أعضاء فريقه، ويتذمر من صعوبة إدارتهم، وحينما نطرح عليه سؤالًا عما هو شعور أعضاء فريقه، تجده يرتبك، لماذا يعد هذا الأمر مهمًّا؟ وغالبًا ما تكون إجابتهم على النحو التالي: ‘هناك عمل يجب أداؤه، وينبغي لهم القيام به’. إن الواقع ببساطة هو أن وظيفتك كونك قائد فريق لا تتطلب منك فقط أن تتبين كيف يمكنك إدارة عملك، ولكنها أيضًا تحتاج منك إلى أن تتأكد أن فريقك مهيأ نفسيًّا للقيام بالعمل، في حين أن الإستراتيجيات الأكثر شمولية التي تتم صياغتها في قاعات الاجتماعات الفخمة الخاصة بمجلس الإدارة، وتم تقديمها بحماس كبير عادة ما تفشل؛ لأنه من يمكن لهم أن يسهموا في إنجاح هذه الإستراتيجيات، لم يشتركوا في صياغتها، ولم تتم استشارتهم، أو لأنهم ببساطة يكونون غارقين في تخوفاتهم؛ حتى إنهم لا يكترثون كثيرًا بأمر ما ستفعله اقتراحات الإستراتيجية المذهلة اللامعة المخططة من أجل المؤسسة.

انتبه

وحتى تجعل فريقك شغوفًا بالعمل، يجب أولًا أن تلاحظ ما الذي يحدث معه، سواء أكان هذا بشكل فردي، أم بشكل جماعي، وهذا أمر سهل، فعندما تصل إلى مكتبك أو إلى

اجتماعك انظر حولك، وراقب ما يحدث، وأين يجلس أعضاء الفريق وكيف، فقد قام "ديف" بارتكاب خطأ معتاد لدى وصوله إلى العمل، فهو لم ينتبه إلى أهم مصدر لديه، وهو فريقه، فإذا قام "ديف" بالانتباه إلى الحالة المزاجية له قبيل وصوله إلى المكتب، فإن هذا سيساعده بشكل كبير؛ لأنه سوف يستطيع التعامل معها وفقًا لذلك، وسيتمكن حينها من التركيز على الفريق واحتياجاته، ولا شك في أن "ديف" في حاجة إلى التأكد من تلبية أولويات الإدارة، ولكن دون دعم فريقه لن يحصل على أية مصادر لقيادة هذا المشروع، أما تصرف "جيمس"، فقد كان وفقًا لحالة الأنا الطفل، ولكن مشاعره مشروعة، وأنه في حاجة حقيقية إلى التعامل معها، وأسهل الطرق لتحقيق ذلك هو أن على "ديف" العمل بجدية أكبر في بناء علاقاته بالفريق، التي سوف تشجع "جيمس" على الحديث معه بشكل أسهل، ويستطيع "ديف" تحديد العاطفة في أقل صورها خفة في عجلة العواطف لـ"بلوتشيك" (شكل 1-2) قبل أن تُدخل "جيمس" في دوامة السلبية التي وصل إليها الآن.

دائمًا انظر إلى من حولك عند تجولك في مكان العمل، وقد ألفت مديرة العمليات في فيسبوك "شيريل ساندبيرج" كتابًا كان بعنوان *Lean In [بمعنى اغتنمي الفرصة]*، ويحث النساء في العمل على الإدلاء برأيهن في بيئة العمل، وقد جاء عنوان الكتاب من ملاحظة التفاعلات خلال أحد الاجتماعات الحافلة بكبار الموظفين، حيث كانت كل النساء يجلسن على كراسي في مؤخرة القاعة، بينما يجلس الرجال حول المائدة، وقد أتاحت قوة الملاحظة الثاقبة لها، اكتساب فهم حقيقي للتفاعلات في داخل قاعات اجتماع مجلس الإدارة حول العالم، وهو ما دفعها إلى تأليف كتابها، وإذا كنت فعلًا مهتمًّا بما يدور، ولا تستطيع أن تستشف الحالة المزاجية من خلال التفاعلات الفعلية، فبإمكانك طرح أسئلة خارج جدول الأعمال، ما سيساعدك على التحقق من الحالة المزاجية بالغرفة قبل الدخول في تعقيدات الاجتماع، وقد تتضمن أمثلة على هذه النوعية من الأسئلة ما يلي: كيف كانت عطلتك الأسبوعية؟ كيف حالك؟ ما الأمور التي تسير على ما يرام بالنسبة إليك؟ ما تطورات مشروع كذا؟ ما رأيك فيما حدث الأسبوع الماضي؟

التحقق من الحالة المزاجية قبل الدخول في تعقيدات الاجتماع

التعبير العاطفي

ولكن من المهم أن نتذكر أن طرق تعبير الناس عن عواطفهم تختلف، فعلى غرار مخطط العواطف في الفصل السابق؛ لكل شخص مجموعة مختلفة من الطرق يعبر من خلالها عن السعادة، الحزن، الغضب، إلخ. وكل شخص لديه وجه ساكن عندما يكون في حالة استرخاء، فبالنسبة إلى بعض الناس فإن تعبير الوجه الساكن، أو التعبير الأساسي يمكن أن يبدو بلا تعبيرات، أو يظهر الضجر أو الألم، وربما يكون الشخص غير شاعر بأي من هذه الأشياء، ولكن من ينظرون إليه يمكن أن يفترضوا افتراضات استثنائية بناء على هذا التعبير الذي يظهر على وجهه، وعلى سبيل المثال عملنا في إحدى المرات مع مجموعة من المسئولين التنفيذيين الأوروبيين على كيفية زيادة مهاراتهم التأثيرية وتحسينها، وكان أحد أجزاء هذه العملية يتضمن تخصيص فرد لمراقبة كل عضو من المجموعة، وأسندت إليه مهمة مراقبة تعبيرات الوجه، وكذلك السلوكيات الخارجية الخاصة بالشخص الآخر بشكل سري على مدار الأسبوع، وكان على من يقومون بالمراقبة أن يجمعوا المعلومات، ويقدموا بها تقريرًا إلى الشخص الذي كانوا يقومون بمراقبته في نهاية الأسبوع، وتم إخبار إحدى المشاركات بأنها كانت تبدو كأنها تشعر بالضجر والملل طيلة ذلك الأسبوع، وكان نتيجة ذلك أن المشاركين في هذا البرنامج الذين كانوا يستمتعون به، كانوا يتجنبونها لأنهم يشعرون بأنها سلبية، وعندما سمعت المشاركة التي تمت مراقبتها بهذه الملاحظة شعرت بالذهول، فقد عايشت أحد أكثر الأسابيع تفاعلًا في حياتها، وشعرت بالصدمة من أن التعبير الذي أظهره وجهها كان مغايرًا لذلك، ففكرت في الأمر، وقررت أن شاغلها الرئيسي هو تأثير تعبيرها الانفعالي في فريقها، وبدأت تفهم لماذا لم يكن أحد من أعضاء الفريق يتواصل معها، وهذه الملاحظة كانت بداية رحلتها نحو التحلي بالوعي الذاتي، وفيما بعد عملت مع مدرب أسهم في تحسين تأثيرها الشخصي بشكل ملحوظ.

تختلف طرق تعبير الناس
عن عواطفهم

الجبل الجليدي

أكبر درس مستفاد من كل هذا، هو أن اكتشاف حقيقة شعور الشخص لا يمكن معرفتها من خلال قراءة تعبيرات الوجه أو لغة الجسد وحدهما، فهذه الأشياء مجرد دلائل بسيطة، كما اتضح من خلال المثال السابق، وهي في الغالب غير دقيقة إلى حد بعيد، وإذا كنت تعلَم فريقك جيدًا، فسوف تدرك سلوكه العادي عندما تسير الأمور بشكل جيد، وعندما يكون سلوكه مغايرًا لهذا السلوك تستطيع أن تحدد سريعًا ما الذي طرأ. فهؤلاء الذين لا تعرفهم ربما يكون من الصعب عقد مقارنات لهم، ولكن يمكنك أن تراقب لغة الجسد الخاصة بهم، وكذلك نبرة الصوت، والتواصل البصري، وسلوكهم، وتوجههم، إلى جانب تقييم كيفية سير المحادثة، مثلًا هل الشخص منفتح في أثناء المحادثة، أم غير منفتح، أم غير مهتم؟ ما الوسائل التي يمكن من خلالها إعادة جذبه إلى الحديث، وبناء الثقة معه؟ هناك مجموعة من الأدوات التي يمكن أن تستخدم لبناء فهم بشأن ما يحدث مع أفراد فريقك، ولنتعرف الآن على وسيلتين من أكثر الوسائل أهمية لمساعدتك على تحسين مهارتك العاطفية.

1 نافذة جوهاري

إن الأداة الأولى التي تُستخدم في المساعدة على فهم الأشخاص الآخرين وعواطفهم هي نافذة جوهاري (لوفت وإنجهام 1955)، وهي أداة بسيطة، ومعروفة، ومفيدة لتوضيح الوعي الذاتي والتفاهم المتبادل بين الأفراد في داخل المجموعة، وتحسينهما، وهي تمثل معلومات – أي المشاعر، والخبرة، والآراء، والتوجهات، والمهارات، والدافع.. إلخ، الخاصة بشخص ما فيما يختص بعلاقته بمجموعته من خلال أربعة منظورات تسمى ‘مناطق’، وهي كما يلي:

	معروف للذات	غير معروف للذات
معروف للآخرين	الساحة	منطقة عمياء
غير معروف للآخرين	القناع	منطقة مجهولة

شكل 3-1. نافذة جوهاري

المصدر: Luft, J. and Ingham, H., 'The Johari Window: a graphic model of interpersonal awareness'. *Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development* (Los Angeles: University of California).

يعمل النموذج باستخدام أربعة أرباع.

.1 **الساحة أو المنطقة المفتوحة:** أي شيء تعرفه عن ذاتك، وتكون على استعداد لمشاركة الآخرين إياه، هو جزء من المنطقة المفتوحة لديك، ويمكن للأشخاص أن يبنوا ثقة فيما بينهم من خلال كشف المعلومات للآخرين، ومعرفة معلومات عن الآخرين، يقومون بكشفها بدورهم، وكان من الممكن أن يحدث هذا في دراسة الحالة السابقة، إذا قام "ديف" بمشاركة تخوفاته عن عرض المشروع مع "جيمس"، فربما وجد أن "جيمس" يشاركه قلقه، أو يستطيع مساعدة "ديف" على التحضير للاجتماع المقبل.

.2 **المنطقة العمياء:** كل الجوانب التي تجهلها عن ذاتك، ولكن الآخرين من أفراد المجموعة أصبحوا واعين بها، وتقع في منطقتك العمياء، وبالاستعانة بتعليقات الآخرين يمكنك أن تصبح واعيًا ببعض صفاتك الإيجابية والسلبية التي عرفها عنك الآخرون، كما يمكنك أن تتغلب على بعض الأمور الشخصية، التي ربما تحول دون تفاعلك الشخصي، أو تفاعلك مع المجموعة. فإذا نظرنا إلى دراسة الحالة السابقة ربما تكون المنطقة العمياء الخاصة بـ"ديف" هي عدم قدرته على ملاحظة مشاعر أي شخص آخر في المكتب، وربما يكتسب "ديف" بعض المعرفة عن كيفية توظيف الإستراتيجيات للعمل على هذا، إذا طلب تغذية راجعة.

.3 **القناع أو المنطقة الخفية:** وهي تضم الجوانب الخاصة بك، وتعرفها عن نفسك، لكنك لا تريد أن يطلع الآخرون عليها؛ وهذه المنطقة تعرف باسم منطقتك الخفية، فربما لا يريد "ديف" أن يعرف الناس أنه انطوائي للغاية، كما أنه بعيد عن منطقة راحته كثيرًا في هذا الدور، وربما تكون لديه تخوفاته من أن معرفة الناس هذا، قد تقوِّض سلطته ومصداقيته؛ لذلك هو يخفي هذا خلف سلوكيات تتضمن فحص هاتفه الذكي، وإغلاق باب مكتبه.

.4 **المنطقة المجهولة:** هذه المنطقة غير معروفة بالنسبة إليك، أو بالنسبة إلى أي شخص آخر.

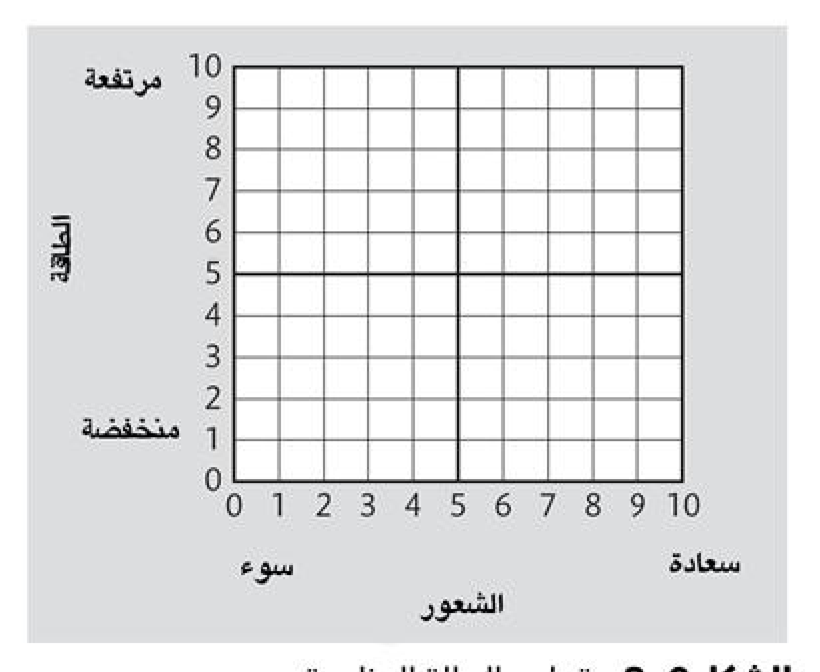
كيف تستخدم نافذة جوهاري

إن الهدف الرئيسي من نافذة جوهاري هو توسيع نطاق المنطقة المفتوحة دون الإفصاح عن معلومات شخصية للغاية، حيث إن المنطقة المفتوحة هي أهم المناطق، إذ إنه بشكل عام كلما تعرف الناس بعضهم على بعض زادت إنتاجيتهم، وتعاونهم، وكفاءتهم عندما

يعملون معًا، وعندما يقومون بتوسيع نطاق المنطقة المفتوحة. وهذا عادة ما يطلق عليه الإفصاح الذاتي الذي بعده تتم عملية العطاء والأخذ، التي تحدث بينك وبين الأشخاص الذين تتفاعل معهم، فربما تريد أن تشارك شخصًا ما جانبًا من جوانب حياتك، كنت في السابق تبقيه طي الكتمان، مثل حقيقة أنك تشعر بعدم الراحة إزاء موضوع المساهمة بالأفكار في المجموعات الكبيرة، وهذا شيء من شأنه زيادة نطاق المنطقة المفتوحة، ويقلل من نطاق المنطقة الخفية، وكذلك عندما تطلب الحصول على تغذية راجعة من الناس، وعند منح التغذية الراجعة بصدق، فإن ذلك سوف يقلل من مساحة المنطقة العمياء، وفي بعض الأحيان لا تدرك هذه الجوانب من شخصيتك إلى أن يأتي من يخبرك بها، ومن خلال العمل مع الآخرين يمكنك أن تكتشف أشياء لم تفهمها قط، أو تعيها من قبل.

2 مقياس الحالة المزاجية

إن الأداة الثانية التي سوف تساعدك على فهم العواطف هي مقياس الحالة المزاجية، المأخوذ عن "راسل" (1980)، فبمجرد أن تتحلى بالوعي لديك، وتحدد العاطفة، تستطيع أن تعمل إما على تغيير الحالة المزاجية، وإما الاستفادة منها بأفضل الطرق الممكنة، ويقوم مقياس الحالة المزاجية للأشخاص أو الفرق بتصنيف الحالة المزاجية للأفراد وتوظيفها باستخدام العلاقة بين الشعور ومستويات الإثارة أو الطاقة، ويصف "راسل" مستويات الإثارة (الطاقة) بأنها مرتفعة، أو منخفضة، والشعور بأنه شعور بالسعادة أو شعور بالسوء، تبدو كل عناصر التوصيف غير محددة، ولكن ستصبح منطقية بمجرد استخدام المربعات لتوضيح الحالة المزاجية التي تظهر عندما نجمع بين الطاقة والعاطفة في مستويات مختلفة.



الشكل 3-2 مقياس الحالة المزاجية

المصدر: Adapted from Russell, J. A., 'A circumplex model of affect', *The Journal of Personality and Social Psychology*. 39, 1161-1178, 1980.

يجب أن يظهر وضعك في أحد المربعات الأربعة، وسوف نقيمه الآن، فوفقًا للعلاقة بين الشعور والطاقة تشير الحالة المزاجية إلى أنه عندما نشعر بشعور معين، ويكون لدينا قدر ما من الطاقة، سوف نكون أكثر ميلًا إلى اتباع أحد الأنشطة التالية.



شكل 3-3 حدِّد حالتك المزاجية على المقياس

المصدر: Adapted from Russell, J. A., 'A circumplex model of affect', *The Journal of Personality and Social Psychology*. 39, 1161-1178, 1980.

عندما تكون طاقتك مرتفعة، وتشعر بالسوء، ستدل النتيجة (التي تظهر في المربع الأعلى يسارًا) على أنك ربما تكون أكثر ميلًا إلى الهجوم؛ لأن العواطف المرتبطة بهذه الحالة هي الغضب، أما إذا كانت طاقتك لا تزال عالية، وتشعر بالسعادة، فإن هذا سوف يخلق لديك عاطفة الفرح، وهي المفضية إلى نشاط العصف الذهني. وتشير الأبحاث إلى أن الابتكار والإبداع يحدثان عندما يكون الناس متحررين من التخوفات، ويشعرون بالفرح والسعادة، وبالطبع هناك استثناءات لهذا، مثلما يتضح من اللوحات الشهيرة التي قام الفنانون برسمها عندما مروا بحزن شديد، أو بحسرة شديدة. وعندما تكون طاقة الأشخاص منخفضة، ولا يشعرون بالسعادة، يمكن أن يكون هذا الحزن وقتًا مناسبًا للقيام بالمهمات الرتيبة، مثل التحقق من وجود أخطاء، أو الأنشطة المرتبطة بالبحث والتدقيق، حيث يكون هناك بحث عن الأخطاء، وهذه المعرفة مفيدة لأن بعض القادة يقومون بتجاهل الأعضاء ممن تكون طاقتهم منخفضة؛ لأنهم يرونهم بلا فائدة، في حين أنه يمكنهم الاستفادة من ذلك الميل

لديهم، أو من حالتهم المزاجية طويلة المدى من خلال إسناد أنشطة معينة إليهم، قد تكون ذات فائدة للعمل.

أما المربع الذي يقع في الجزء الأسفل يمينًا، فهو مهم عندما تريد أن تحقق التوافق، الذي يكون هناك فيه الشعور بالسعادة، ولكنه مصحوب بانخفاض الطاقة. خلال تدريسنا، وتقديم الاستشارات في مجال الذكاء العاطفي، فنحن كثيرًا ما نحدد الحالة المزاجية لمجموعة ما باستخدام مقياس الحالة المزاجية، فمقياس الحالة المزاجية يعد وسيلة ممتعة لمعرفة الحالة المزاجية الجماعية، وكيف يمكننا تغييرها إذا لزم الأمر. فعلى سبيل المثال إذا كانت الحالة المزاجية للمجموعة يبدو أنها تقع في المربع الأعلى يمينًا (العصف الذهني)، فقد يكون هذا الوقت مناسبًا تمامًا بالنسبة إليها، لبدء مشروع جديد، واستكشاف بعض الأفكار معًا.

مقياس الحالة المزاجية يعد وسيلة ممتعة لمعرفة الحالة المزاجية الجماعية

استخدام مقياس الحالة المزاجية مع فريقك

يمثل مقياس الحالة المزاجية وسيلة فعالة، تضمن أنك ستتوقف برهة، وتقوم بتقييم الحالة المزاجية قبل أن تنخرط في جدول أعمالك، فنحن عادة ما نقابل مسئولين تنفيذيين، ونجد أنهم يدخلون إلى غرفة الاجتماعات مع فريق عملهم، وعلى الفور يبدأون البند الذي يقع على رأس جدول الأعمال، وهي بالطبع طريقة عملية لإدارة العمل، ولكنها غير فعالة مطلقًا؛ فوجود مجموعة متنوعة من الاشخاص يجلسون في غرفة ربما يخفون مجموعة من المشاعر والتوقعات، فإذا لم تحاول قراءة الحالة المزاجية، أو تسترعي انتباه الحاضرين، فأنت في الأغلب تضيع وقتك، ويتضح من خلال التجربة أن معظم الأشخاص، وبخاصة في المجتمع الغربي، يومئون برءوسهم بأدب تعبيرًا عن الموافقة على جدول الأعمال، ولكنهم لن ينفذوا أيًّا مما ورد فيه؛ لذلك يمكنك أن تحاول أن تفتتح الاجتماع بطرح سؤال، أو شيء من شأنه جذب انتباه الفريق إلى الاجتماع، وإيجاد وسيلة لتخفيف

التوتر، وتسمح لك بتحقيق ما تريده من الاجتماع، ومثل تلك الأسئلة تشمل: كيف حالكم جميعًا اليوم؟ من يرغب في بعض القهوة قبل أن نبدأ العمل؟

قامت إحدى المشاركات، وهي تعمل في قطاع الصحة العامة – وحضرت برنامجًا للتأثير في أشريدج – بوصف مدى الضغط الذي كان فريقها يواجهه، عندما كانوا يعملون في ظل قلة الموارد وضعف الأجور وظروف عمل صعبة، ولكن هذه المديرة كانت تقدِّر حقًّا عملهم، وكانت دومًا تعرب لهم عن تقديرها، وتخلق روح الدعابة لتخفيف الوضع، وكانت في نهاية كل أسبوع عمل تقوم بإقامة غداء جماعي مع فريقها، يتألف من السمك والبطاطس المقلية، وكانوا يجلسون لتناول الطعام معًا، ويتبادلون الحكايات، ويتخلصون من الضغوط بعد أسبوع حافل بالعمل، وكان هذا الوقت هو أكثر الأوقات الغنية بالمعلومات بالنسبة إليها، ويمنحها نظرة ثاقبة بوصفها قائدة، وقد كانت تعلم أن هذا يساعد على تغيير حالاتهم المزاجية، ونقلها من المربع الأعلى يسارًا إلى المربع الأسفل جهة اليمين، فقد كانت هذه مبادرة صغيرة؛ لكنها مؤثرة من قائدة تفهم الحاجة إلى التعرف على الحالات المزاجية وإدارتها، كما أن ذلك يظهر التحلي بالمرونة العاطفية بشكل عملي، ويحافظ على تركيز فريقها، والحافز لديه خلال كل ظروف العمل القاسية.

كما هو واضح من الخطوة الثالثة، إن إدراك عواطف الآخرين مهم للغاية في إطار دورك القيادي، حيث ترتبط الحالة المزاجية للأشخاص في العمل ارتباطًا مباشرًا بمدى إنتاجيتهم، ومدى إبداعهم؛ وحتى تدرك ذلك، سوف تتساءل باستمرار لماذا تستمر الخطط الإستراتيجية والأفكار العظيمة التي تريدها أن تؤتي ثمارها في تحقيق فشل، ولكن إذا قمت بإنشاء علاقات عميقة وذات مغزى مع فريقك، فسوف تصبح أكثر مرونة في اكتشاف حالات مزاجية محددة، وستفهم الدوافع التي يمكن الاستعانة بها لتغيير الحالة المزاجية وفقًا لذلك.

ترتبط الحالة المزاجية للأشخاص في العمل ارتباطًا مباشرًا بمدى إنتاجيتهم ومدى إبداعهم

٤. الخطوة الرابعة: فهم العواطف

ليس هناك في الحياة ما يدعو إلى الخوف، ولكن هناك ما يحتاج إلى فهم، والآن حان الوقت لفهم المزيد، فذلك قد يقلل من تخوفاتنا.

ماري كوري

والآن بعدما صرتَ تعلم ما قد تشعر به، ويشعر به الآخرون، وكيف يمكنك استغلال الحالة المزاجية، فإن الخطوة التالية هي فهم ما الذي يؤدي إلى هذه العاطفة، سواء أكانت لديك أم لدى الآخرين، فعندما ينتابك غضب عارم في موقف ما مع عضو صعب المراس من أعضاء فريقك، فهل هناك شيء أكثر تعقيدًا يحدث؟

إن سلسلة التفاعلات التي مرت بها "جينيفر" بسبب "بيتر" كانت مربكة حقًّا، ولكنها في الواقع قد مست وترًا حساسًا أثار استجابة عاطفية من "بيتر" شديدة العمق، وكانت غير مناسبة للحدث نفسه، أما سلوك "بيتر" فقد كان غير عقلاني للغاية، ووفقًا للتحليل التفاعلي، فإن تصرف "بيتر" نابع من حالة الأنا الطفل، فقد تم تثبيط قدرته على الاستماع إلى أي جانب آخر من القصة، غير الجانب الذي يتبناه، أما من منظور نافذة جوهاري، فقد أظهر "بيتر" أن منطقته العمياء كانت كبيرة للغاية، ولتستطيع "جينيفر" فهم الموقف، كان عليها النظر إلى الأمر بموضوعية، وتفكِّر فيما إذا كانت هي سبب المشكلة، أم أن هناك شيئًا أكثر عمقًا من ذلك يحدث مع "بيتر".

ما الذي يحدث للناس؟

يعتبر أمر فهم عواطف الآخرين مهمة صعبة؛ لأن الناس قد يقومون بالتنفيس عن عاطفة ما، شعروا بها في الماضي، ولها علاقة بحادثة منفصلة، ولهذا السبب عندما تواجهك قوة عاطفة ما تفوق المحفز كثيرًا، من المهم أن تلاحظ أن هذه العاطفة قد لا تكون لها علاقة

بذلك الموقف الذي تمر به، كيف تحدد ذلك، وما الذي عليك أن تفعله حيال ذلك؟ في بعض الأحيان يمكن لفهم موقف مشابه أثار رد فعل عنيفًا في داخلك، أن يساعدك على معرفة أي من العواطف تسيطر على الآخرين، بل إنك قد تكون قد مررت برد فعل قوي تجاه موقف بدأ بشكل معتدل، ولكنه قد أثار استجابة كانت قوية لديك لدرجة أفقدتك العقلانية، والقدرة على التراجع عن الأمر.

إن القيام بتدريبات مثل ذلك الوارد سابقًا هو طريقة مفيدة للغاية لكي تبدأ بفهم الأسباب وراء تصرفك بطريقة معينة في مواقف معينة، والحال نفسها بالنسبة إلى الآخرين الذين نقابلهم؛ فعندما تقابل سلوكًا يبدو غريبًا، أو خارجًا على المألوف عن شخصيات الآخرين – وبغض النظر عن مدى الألم الذي قد تشعر به، أو التعنيف الذي وقع عليك منهم - سيكون من المفيد أن تنظر إلى الأمر بموضوعية، وتطرح السؤال التالي: "ما الذي يحدث حقًا؟" وهذا الفعل ينم عن المرونة العاطفية؛ لأنك قادر على أن تنحِّي استجابتك جانبًا، وتستكشف بعض الاحتمالات بشأن ما الذي يكمن وراء هذا التصرف.

نحِّ استجابتك جانبًا واستكشف ما الذي يجري بالفعل

على سبيل المثال: إذا تصرف أحد أعضاء فريقك بغلظة (خلافًا لشخصيته المعتادة) في اجتماع، وأصر على وجهة نظره بعناد دون الاستماع إلى الآخرين، أو وضع وجهة نظرهم بعين الاعتبار، فسيكون من المفيد لو أخذت بعض الوقت بعد الاجتماع لمعرفة ما الذي يعتريه، وهذا لا يعني أن تعالج الأمر معه علنًا في الاجتماع، وتقلل من شأنه، ولكن خصص بعض الوقت لتناول القهوة في وقت لاحق، واسأل بعض الأسئلة المفتوحة، مثل كيف تجري معه الأمور بشكل عام، وربما لا يناسب هذا النوع من النشاط جدول أعمالك الذي وضعته لنفسك والمزدحم بأمور لا تنتهي، ولكنه إحدى أكثر الطرق المفيدة والنافعة التي تقضي فيها وقتك كقائد، والآن فلنأخذ وقتًا مستقطعًا؛ لكي نفكر في السبب وراء أهمية هذا.

وقت مستقطع

كيف تقضي وقتك باعتبارك قائدًا؟

بعض المديرين الذين نقابلهم يكونون مجهدين تمامًا جراء الإفراط في العمل، وضعف الموارد، فهم عادة ما يشتكون بسبب ضعف قدرة المديرين التنفيذيين، أو قادة الفرق، على اتخاذ قرارات صائبة، والذين لا يفهمون أيضًا ما الذي يمثله العمل الشاق بالنسبة إليهم، وعندما نستكشف معهم ما نوع العمل الذي يقومون به، عادة ما يعترفون بأنهم يقومون بالعمل نفسه الذي كانوا يقومون به قبل توليهم منصب المدير - إنهم غير مستعدين للتخلي عن الخبرة التي كانت السبب في تعيينهم في الشركة؛ حتى يقوموا بإدارة من حولهم، فهم يرون أن واجبات الإدارة مرهقة، حيث إن الموظفين والصعوبات التي يواجهونها يحولون دون أداء الوظائف المكلفين بها، وهذا هو السبب وراء فشل معظم المديرين، فهم لن يتخلوا عن القوة المرتبطة بخبرتهم، وقد وجدت "دراسة عن الخروج على المسار" (Derailment Study) التي أجراها مركز القيادة الخلاقة (فان فيلسور وبريتان 1995) أن المديرين التنفيذيين الذين خرجوا عن المسار كانت لديهم في السابق سلسلة من النجاحات في مرحلة مبكرة من حياتهم المهنية التي كان أغلبها بسبب كونهم خبراء، ومتفوقين في حل المشكلات المرتبطة بمجالهم، ولكن بمجرد أن تتم ترقيتهم في المؤسسة تتغير طبيعة متطلبات عملهم، ويصبح بعض نقاط القوة لديهم في السابق نقاط ضعف، ويكون محور ضعفهم هو عدم مراعاتهم شعور الآخرين، والفشل في بناء الفريق، أو في تفويض المهمات إليه، وكذلك الاعتماد المفرط على مستشار أو قائد واحد.

هل أي من ذلك مألوف بالنسبة إليك؟

إذا كان الأمر كذلك، فمن المهم للغاية أن تقضي وقتًا في فهم احتياجات فريقك وإحباطاته (مثل الموقف الذي تم ذكره في دراسة الحالة السابقة) حتي تستطيع خلق حالة مزاجية تفسح المجال لفريقك للقيام بالأداء الأمثل، وكذلك لتتمكن من المحافظة على تلك الحالة، وفي الحقيقة يعد جزء كبير من عملك مديرًا أو قائدًا هو خلق بيئة من خلالها يقع فريقك في الموضع المناسب على مقياس الحالة المزاجية (الشكل 2-3) حتى تستطيع أن تضمن

أن قدراته الإدراكية بمنأى عن سيطرة العواطف، وهذا سوف يحتاج منك إلى درجة كبيرة من الثقة به، وهو ما سيكون من الصعب عليك للغاية إذا لم تكن معتادًا أن تكون غير مسيطر على زمام الأمور، وهذه السيطرة هي ما سوف يساعدك على أن تكون مديرًا كفئًا، ولكن بمجرد أن تبدأ إتقان دورك القيادي، فسوف تجد نفسك مضطرًّا إلى أن تثق بمن حولك، حتى يستطيعوا إنجاز مهماتهم بكفاءة.

فهم الأمر

إن دراسة الحالة هذه تعد مثالًا جيدًا لأهمية فهم ما الذي يحدث وراء عاطفة ما، فيمكن لشعور محدد أن يكون قويًّا للغاية، ويستمر فترة من الوقت، ويسبب ارتباكًا كبيرًا للعقل، فقد بدأ "مايك" يشعر بأحاسيس غير مريحة عندما أظهر "جوناثان" تصرفات معينة، وكان رد فعل "مايك" قويًّا لدرجة أنه اجتاحته حالة من الخوف والقلق، التي في النهاية جعلته غير قادر على فهم السبب وراء ردة الفعل تلك، فمن المفيد لك بوصفك قائدًا أن تستكشف العاطفة، وتتذكر متى أحسست بها في السابق، فهذا يمكنه أن يساعدك على كشف مثيرات العاطفة، أما بالنسبة إليك على المستوى الشخصي، فمن المفيد أن تدرك أنك قد صرت تتخذ بعض الاستجابات التلقائية لمواقف ومثيرات معينة.

من المفيد أن تدرك أنك قد صرت تتخذ بعض الاستجابات التلقائية لمواقف ومثيرات معينة

وفي الحقيقة، لقد بنى عقلك وطور مسارًا عصبيًّا (يربط جزءًا من الجهاز العصبي بآخر) وأصبح هو المسار المفضل، أو رد الفعل الافتراضي تجاه حدث أو مثير مدفوعًا بالمخططات العاطفية التي قد ناقشناها في الخطوة الثالثة، إنه أشبه بعدد من شبكات العنكبوت التي تم نسجها في داخل عقلك، وكلما زادت قوة الشبكة، كان من السهل استعادة الذكرى؛ لأنه سيكون هناك الكثير من الطرق التي يمكن الوصول من خلالها إلى الشبكة. وبالنسبة إلى "مايك" لم يتم الوصول إلى هذه الشبكة في حياته بوصفه راشدًا؛ لذلك كان من الصعب عليه أن يصل إلى مسار إعادة النظر في رد الفعل وفهمه، أما الآخرون الذين

تحدث معهم هذه الاستجابة بشكل منتظم، فيستعينون بذاكرة سابقة بشأن كيفية الاستجابة، وهذا المسار العصبي هو الآن آلية استجابة تلقائية عادة ما يتم تطويرها في مرحلة الطفولة، وكما يمكنك أن تتخيل، فهي ليست بالمهارة التي من المفيد اكتسابها عند العمل بوصفك شخصًا بالغًا، وغالبًا ما تكون غير ملائمة إطلاقًا في سياق سلوكيات الراشدين، وكان هذا واضحًا في تلك الدراسة؛ لأن خوف "مايك" كان يسلبه إمكانية إقامة علاقة جيدة ومثمرة بينه وبين "جوناثان"، بل كذلك مع فريقه، ويتحلى "مايك" بالفعل بقدر من المرونة العاطفية، حيث إنه على وعي باحتياجات فريقه من خلال المراقبة والاستماع، والتأكد من أن أفراد الفريق يتطورون بشكل جيد، وراضون عن مهماتهم، ويعلم "جوناثان" هذا، ويستعين بـ"مايك" بوصفه وسيطًا لبناء الكفاءة التي يحتاج إليها مع الفريق. وهذا أمر جيد على المدى القصير، ولكنه قد يصبح أقل فاعلية على المدى الطويل، حيث إن الفريق يعتمد على "مايك" لكي يعرِّفه المهمات، ويحميه من شخص يرى أن طموحاته بشأن خفض التكاليف عالية للغاية، وقد برهن دور "جوناثان" العابر على أنه لم يبقَ قط في قسم واحد من المؤسسة فترة طويلة، وأنه يمضي قدمًا بمجرد أن يحقق خفض التكاليف بشكل مناسب في كل قسم، وقد تكون مرونته العاطفية في دوره الحالي زائدة على الحاجة، ولكنها في النهاية ستكون مطلوبة بمجرد أن يواجه موقفًا لم يحقق فيه النتائج المرجوة. فكما ترى أن المرونة العاطفية ليست حلًّا سريعًا، ولكنها شيء إذا تم تطويره، فسوف تساعدك على مدى فترة طويلة من الوقت على الاستجابة بشكل أفضل في المواقف، واتخاذ قرارات على أساس كل الحقائق عن الموقف، ومبنية على نزعات استجابتك الافتراضية، إنها لبنة رئيسية حتى تصبح قائدًا قويًّا وجديرًا.

التعلم من خلال العاطفة

تشير دراستنا علم الأعصاب في مجال العمل القيادي في أشريدج إلى أننا يمكننا إعادة إنشاء هذه المسارات العصبية من خلال تعلم طرق جديدة للاستجابة لمواقف الراشدين، كما أنه قد اتضح أن أقوى وسيلة لاكتساب طريقة جديدة للمعرفة بوصفك راشدًا تكون على المستوى العاطفي، وليس على المستوى المعرفي، وقد أوضح البحث الذي أجراه

"والير" و"رايتس" (2015) عن كيفية زيادة نقل التعلم في أثناء برامج تنمية القيادة وبعدها، أنه إذا استطاع المنسقون خلق بيئة تعلم تفسح المجال للأشخاص للشعور بعواطف في أثناء التجربة التعليمية، فإنهم سيبنون بعض المسارات العصبية الجديدة، أو الاستجابات الأكثر ملاءمة لسياق سلوكيات الراشدين، ويستخدم البرنامج الرئيسي في أشريدج المسمى "تجربة القائد" طرق التعلم العاطفي من خلال خلق أحداث عصيبة طوال البرنامج؛ ما يؤدي إلى إثارة استجابات عاطفية قوية لدى المشاركين الذين يقوم على إدارتهم منسقون ومدربون خبراء. وتشير أبحاث علم الأعصاب في مجال القيادة إلى أنه كلما زادت قوة العاطفة المثارة خلال عملية التعلم، كان هذا مساعدًا بشكل أكبر على استدعائها في وقت لاحق، ولكن إذا حدثت مبالغة في إثارة العاطفة، فإن ذلك سيؤدي إلى خطر الاستحواذ الكامل من قبل اللوزة الدماغية، حيث سيتأهب الجسم والعقل للكر أو الفر.

إن أقوى وسيلة لاكتساب طريقة جديدة للمعرفة بوصفك راشدًا تكون على المستوى العاطفي وليس على المستوى المعرفي

٥. الخطوة الخامسة: إدارة عواطفك

تأتي الحكمة عند تخطي الصعوبات.

أوسكار وايلد

إعداد استجابة تتسم بالمرونة العاطفية

إن مقومات إدارة عواطفك هي: استجابتك الفورية لأية إثارة، ورد الفعل الذي ربما يحدث فيما بعد. وبالنسبة إلى بعض الناس، يمكن أن تكون استجابتهم الفورية هي عندما تستولي عليهم العواطف التي تجعلهم يندفعون إلى اتخاذ رد فعل دون تفكير، وقد يتفاقم هذا الأمر بشكل أكبر عندما يكون الطرف الآخر بارعًا في التلاعب بك، أو في استفزازك، ومن منظور التحليل التفاعلي، فإن حالة الأنا الطفل هي ما تتولى المهمة، وليست حالة الأنا الراشد، فإذا بدا ذلك مألوفًا بالنسبة إليك، فدعنا نحاول تجنب ذلك من خلال الاستعداد للاستجابة:

.1 **سيناريوهان،** عادة يكون هناك سيناريوهان محتملان، وهما: إما أنك ستعلم أنك تتوجه إلى موقف سلبي ممكن في العمل، وإما أنك سوف تجد نفسك فجأة أمام أمر استفزازي، جاء من حيث لا تدري ولا تحتسب.

.2 **هيئ نفسك،** إذا كنت تعرف أن ثمة رد فعل ما سوف تتم إثارته، يمكن أن تهيئ نفسك لهذا الحدث، وهذا ربما يتضمن التفكير مليًا في الموقف قبل أن تخوض فيه، وفكّر في الشخص الذي من المرجح أن يثير لديك استجابة ما. وباستخدام نافذة جوهاري - ما

المساحة التي استطعت رؤيتها من منطقته المفتوحة، أو على العكس منطقته العمياء؟ وهذه معلومات من المفيد أن تكون بحوزتك في أثناء التفاعل.

.3 **تحلَّ بالمرونة العاطفية في استجابتك،** الآن بعد أن فهمت أن وجود اختلاف في القيم أو مثير ما يوقظ حالة الأنا الطفل في داخلك، يمكنك أن تقرر الاستماع أكثر كثيرًا من المعتاد، وتطرح بعض الأسئلة المفتوحة في أثناء هذا الاجتماع، وهذا سوف يضطرك إلى النظر إلى الأمر بموضوعية، بدلًا من التسرع عند نشوب موقف ما.

.4 **تحكَّم بنفسك لحظة وقوع الحدث،** هذا الإعداد سوف يساعدك على مراقبة السبل التي قد تدفع بك في العادة إلى حالة من الهيجان العاطفي، ويتيح لك مراقبة العاطفة عند ظهورها، وهذا سيمنع العاطفة من أن تجتاحك، كما سيمكنك من أن توقف تلك العاطفة أو تجمدها إلى وقت لاحق، حيث يكون الوقت أكثر ملاءمة للتعامل معها.

.5 **اعترف بحالتك المزاجية،** يجدر بك أن تقيِّم الحالة المزاجية العامة قبل أن تشرع في أي تفاعل، أو تبدأ أي اجتماع، فسوف يتخلل قدر من الإحباط إزاء مؤسستك، أو رئيسك، أو شريكك في الحياة تفاعلات أخرى ليست لها صلة به في المستقبل، وهذا الشعور بالإحباط قد علق داخلك نتيجة أحداث سابقة. وعلى مستوى أكثر عمقًا، قد تحتاج إلى قضاء بعض الوقت في خارج الاجتماع للتفكير في الأعباء (مثل المشاعر أو الاستجابات التلقائية أو المخططات العاطفية) التي تحملها دائمًا، كما يمكنك بعد ذلك اتخاذ قرار بشأن ما إذا كنت ترغب في الاستمرار في حمل هذه الأعباء أو التخلص منها من خلال استكشاف حالة الأنا الطفل، والأسباب التي تجعلك مثقلًا بهذه الأعباء.

.6 **خذ وقتًا لتفهم،** كم عدد المرات التي رأيت فيها استجابة غير منطقية، بشكل مطلق، لبريد إلكتروني من شخص عن شيء قد يبدو أنه مراسلة مباشرة؟ إذا استطعت أن تبحث في الأمر بشكل أعمق، فسوف تجد غالبًا أن هذه الاستجابة هي نتيجة إحباط مختلف.

إن أخذ بعض الوقت في ضبط عواطفك قبل الوصول إلى أية بؤر توتر محتملة يمكن أن يكون وسيلة قوية لتفادي أي ثوران عاطفي شخصي، وقد ينم هذا عن التساهل، ولكنه في الواقع سوف يساعدك أيضًا على إنشاء بعض المسارات العصبية الجديدة في المخ، وسوف يفيدك عندما تصادفك مواقف مماثلة في المستقبل، فكِّر في أعضاء فريقك، أو أقرانك في الماضي الذين فقدوا صوابهم، فقد عبروا عن إحباطهم الشديد بقوة وبصدق، ولكن هذا أعاقهم من الناحية الوظيفية في المؤسسة، وقد يبدو من الجيد أن تقول ما تشعر به حقًّا في خضم اللحظة، ولكن هذا على المدى الطويل له عواقب يمكن أن تكون وخيمة، خاصةً إذا كنت تعمل في بيئة تستهجن مثل هذا الثوران العاطفي، ومع ذلك إذا لم يكن هذا الإعداد المتوازن ممكنًا، وقد صادفك مثل هذا الحدث بشكل مفاجئ يمكنك العثور على طريقة لوقف هذه العاطفة مؤقتًا إلى وقت لاحق؛ حتى تستطيع التعامل معها بشكل أكثر ملاءمة.

أطلق العنان لعواطفك

بعض الناس تنتابهم عواطف باستمرار، ويعبرون عنها، وبالطبع هذه وسيلة قوية لتكوين الوعي الذاتي، وهو شيء له مزاياه وعيوبه، إذا لم تستطع ضبطه بشكل صحيح، ومع ذلك هناك بعض الأشخاص الذين لم يشعروا ببساطة بأية عاطفة منذ فترة طويلة، فإذا كانت هذه هي الحال بالنسبة إليك، فهناك الكثير من الإستراتيجيات التي يمكنك اتباعها لإدارة عواطفك، ولكن السر هو أن تتأكد أنك لا تتجاهل عواطفك، أو تكبحها، وهذه سمة شائعة، حيث يقوم الناس بتعطيل القدرة على الشعور بأي شيء.

وهناك بعض الناس ممن يستطيعون فعل ذلك فترة طويلة من الزمن خلال حياتهم، كما يمكن أن تكون هذه مهارة مكتسبة منذ الطفولة، حيث يكون هناك شخص ما قام بإيذائك أذى بالغًا، لدرجة أن عقلك لم يستطع التعامل مع الألم العاطفي، لذلك فقد كُبحت مشاعرك، ثم تحول ذلك فيما بعد إلى كبح دائم. وفي أغلب الأحيان لا يدري الناس أنهم قد قاموا بهذا؛ لأنهم ليس لديهم ما يقارنون به وجود المشاعر أو انعدامها، ولكن عندما يحدث شيء ما، يفتح مخزن المشاعر الموصد، فهم غالبًا إما تغمرهم هذه العواطف، وإما يغرقون في بحر العواطف التي قاموا بكبحها طوال حياتهم، ومن ناحية أخرى عندما يشعرون بعاطفة مثل الحب، يجدون أنها أخاذة للغاية لدرجة أنه غالبًا ما ينجرفون، ويصبحون مقتنعين بأنهم سيحبون هذا الشخص إلى الأبد، وهذا الشعور قد يكون قويًّا للغاية، ولديه تقريبًا صفات المخدر، حيث يصبح الشخص كأن شيئًا قد استحوذ عليه تمامًا، وقد يبدو هذا منظورًا يغلب عليه التشاؤم، ولكن نادرًا ما يدوم الحب الأول إلى الأبد، فهذا يحدث لقلة قليلة، ومعظم الناس يمرون بتقلبات بين العشق إلى أبعد الحدود، وألم انكسار القلب، وهذه طريقة مفيدة للعقل؛ لكي يجد بيئة سعيدة وصحية للحالات العاطفية، التي قد تكون أقل إثارة من الافتتان الأول، ولكنها مبنية على حقائق عملية عن الأخطاء البشرية، وإذا اخترنا ذلك، فسوف يسمح لنا بهذا بأن نعيش حياتنا برفقة إنسان آخر فترة مستدامة من الزمن.

تكيّف مع التقلبات

إذا كنتَ قد مررت بالتقلبات العاطفية العادية في الحياة، وتمكنت من إدارتها، فمن المحتمل أن تكون متمتعًا بصحة عاطفية جيدة، كما يدل هذا أيضًا على أن لديك المهارة لتظل رزينًا وهادئًا خلال المواقف القيادية التي سوف تكون بمنزلة إثبات علني لسمعتك بوصفك قائدًا يتحلى باستجابات متزنة وهادئة، وفي معظم الأحيان سوف تثار العواطف لذلك ببساطة يجب أن تتعامل معها، إما في لحظتها وإما في مرحلة لاحقة، ويجب ألا تتجاهل العاطفة.

فأولئك الذين كبحوا عواطف الطفولة فترات طويلة من الزمن، يمكن أن يغرقوا في الاكتئاب إذا حدث لهم أمر صادم في مرحلة البلوغ، وعندها ينبغي أن تكون عقولهم قادرة على التعامل معها، والسبب في هذا هو أن الجسم والعقل قد نالا كفايتهما، فيواجهان الشخص ببعض القيود الجسدية، فقد يجد الشخص نفسه غير قادر على مغادرة المنزل، ويعاني نوبات خفقان سريع للقلب، أو نوبات ذعر في أوقات عشوائية، وهذه الإعاقات عادة ما يكون المحفز لها هو مستويات عميقة ومطولة من التوتر، حيث كان خلالها الجسم مضطرًّا إلى العمل بجدٍّ شديد لإبقاء المشاعر مخفية أو مكبوتة، وهذا في الكثير من الأحيان يكون نقطة انطلاق لعملية الشفاء؛ لأن عجزهم الجسدي عن أداء الوظائف يدفعهم إلى طلب المساعدة لأنهم ببساطة يكونون خائفين، ولا يعلمون ماذا يفعلون.

وفي معظم الأحيان سوف تثار العواطف لذلك ببساطة يجب أن تتعامل معها

وإذا وجدت نفسك في هذه الحالة، فمن المحتمل أن يصف لك طبيبك الابتعاد عن حالة التوتر، والمقصود بها العمل، وسيصف لك بداية بعض العقاقير المنومة والمهدئة الخفيفة وسينصحك بالبحث عن استشاري نفسي متخصص، سوف يساعدك على كشف ما يدور في داخل عقلك. ونحن في الكثير من الأحيان نقابل قادة شهدوا مثل هذه التعثرات، ويروون لنا قصصهم بكل سهولة، آملين أن يجنب هذا الآخرين الوصول إلى النهاية نفسها.

إن القصص المماثلة لقصة "مارك" شائعة في عالم الشركات، حيث يمنح القادة الكثير لوظائفهم، ويكون العائد العاطفي قليلًا، ولكن كل ما يعتريهم من عواطف، أو بالأحرى كل ما يكبتونه من عواطف سوف تتحرر من أجسامهم وعقولهم، وعادة ما يتم هذا في أكثر الصور المضرة التي يمكن تخيلها، وإذا كنت قلقًا بشأن ما إذا كنت تعاني الضغط النفسي، ففيما يلي بعض الأعراض التي يمكنك أن تنتبه لها:

أعراض الضغط النفسي

- الشعور بالقلق والعصبية أو الاكتئاب.

- اللامبالاة، وفقدان الاهتمام بالعمل.
- مشكلات في النوم وما يتبع ذلك من إرهاق.
- شد عضلي أو صداع.
- مشكلات في المعدة.
- انسحاب من الحياة الاجتماعية.
- الإفراط في الطعام أو المشروبات أو المهدئات.

مسببات الضغط النفسي

- في بعض الأحيان قد يكون سبب الضغط النفسي الذي تعانيه عاطفة كامنة، مثل الخوف أو القلق من المجهول، أو من خسارة وظيفتك، أو وسيلة كسب العيش.
- يمكن أن يكون أيضًا سبب الضغط النفسي هو عدم وجود فهم حقيقي لقيمك، وماذا حققت في حياتك، وكيف وصلت إليه.
- وربما تكون قد قطعت شوطًا جيدًا في مجالك التخصصي، ولكنه ليست له علاقة في الحقيقة بشغفك.
- ومن المفيد دائمًا قضاء بعض الوقت في التفكير في حياتك، وما الذي تقوم به، ولماذا تقوم به، وما إذا كان هناك بديل يمكن أن يجعلك أكثر سعادة وأقل ضغطًا. ولقد قابلت العديد من المسئولين التنفيذيين الذين لم يتخيلوا أبدًا عدم القيام بدورهم الحالي (مهما كانوا يعانون التعاسة الشديدة) ولكن عندما أجبروا على الاستقالة، أو قرروا هم الاستقالة بناء على رغبتهم، كان التحول الذي حدث بعد التغيير مذهلًا للغاية، فقد قدموا إلى أنفسهم حياة أكثر سعادة وأكثر صحة (وإن كانوا في بعض الأحيان أقل في مستوى المعيشة) ويشعرون بالرضا التام.
- إذا لم تكن في وضع يسمح لك بتغيير وظيفتك، فحافظ على صحتك العاطفية ببساطة من خلال دمج عدد صغير من الأنشطة التي تساعدك على معالجة العواطف

التي نشأت خلال اليوم، ومن ثم تنفس عنها لتحرير فسيولوجيا جسمك حتى تعيد تشكيل عقلك استعدادًا لليوم التالي في العمل.

خطة صحتك العاطفية

يمكن أن يساعدك مقياس الحالة المزاجية (الموضح بالشكل 2-3)على خلق حالة مزاجية تهيئك لكي تكون كفئًا ومبدعًا في عملك، وهناك بعض الأنشطة التي من شأنها تحفيز الحالة المزاجية الطبيعية التي تشمل ما يلي:

- **ممارسة الرياضة:** مارس الرياضة بانتظام، ويفضل رياضة ترفع معدل ضربات القلب، مدة 30 دقيقة يوميًا، ويمكن أن تكون تلك الرياضة ببساطة هي المشي السريع، أو ركوب الدراجة، أو السباحة، أو حصة تمارين في فترة استراحة الغداء. والأمر يتطلب التزامًا حتى تجعل ذلك جزءًا أساسيًا في حياتك، ولكنها ذات تأثير عظيم في الجسم بشكل عام، كما ستكون الرياضة بمنزلة تنفيس لك بعد يوم حافل ومرهق، وتقلل من أمراض القلب، وخطر ارتفاع ضغط الدم، والتعرض للسكتة الدماغية.
- **اختيارات غذائية:** عندما تكون واقعًا تحت ضغط، يبذل الجسم جهدًا أكبر حتى تستطيع العمل بشكل طبيعي، وعندما يشعر العقل بالتهديد (الذي يظهر من خلال عاطفة أو شعور)، فإنه يفرز هرمونات الكر أو الفر في الجسم، وهذه الهرمونات تضخ قدرًا كبيرًا من الطاقة في مجرى الدم، الذي سرعان ما يتبعه انهيار طبيعي للطاقة بعد الحدث، وعندما يحدث هذا الانهيار فإنك تتوق إلى الشعور بالرضا مرة أخرى، ويتم هذا من خلال اختيار الوجبات الخفيفة الغنية بالسكر، أو مشروبات غازية، أو الأطعمة ذات المحتوى العالي من الدهون التي سوف تعيدك إلى هذا الشعور الرائع، ويصبح هذا حلقة مفرغة وسمة عامة للمسئولين التنفيذيين الذين يكونون دائمًا في حالة تنقل، ويستمرون في البحث عن طعام سهل، يصلح لأوقات ما بين الاجتماعات، إن الأمر يتطلب عزمًا حتى تخرج من هذه الدوامة، وهناك اختيارات غذائية متنوعة

يمكنها أن تساعدك على أن تتناول طعامًا نظيفًا ومتوازنًا، وإن الأمر يحتاج إلى قوة إرادة، ولكن بمجرد أن تخرج من تلك الحلقة المفرغة من تقلبات مستويات الطاقة بفعل الطعام، فستشعر بأنك في حال أفضل كثيرًا من الناحية الجسدية والمعنوية، وهناك الآلاف من الحميات الغذائية التي يمكنك أن تتخير من بينها ما يناسبك، ويعد كتاب *Deliciously Ella* أحد كتب الطبخ المثيرة للاهتمام التي قرأتها، (يلو كايت بوكس 2015) وهو كتاب يتناول اتباع نظام غذائي نباتي يتطلب التزامًا، ولكن بعد عدة أسابيع ستلاحظ حدوث تغير كبير في حالتك المزاجية وفي طاقتك.

- **النوم:** صار موضوع النوم شائعًا للغاية حاليًا، كما أشارت نتائج المسح البريطاني عن النوم، الذي أجري على 20 ألف بريطاني، ووجد أن قلة النوم منتشرة على نطاق واسع، وتدمر نوعية الحياة، وقد ذكر واحد من رعاة المسح الذي أجري عن النوم، وهو البروفيسور "راسل فوستر" مدير علم الأعصاب اليوماوي ورئيس معهد علم الأعصاب اليوماوي والنوم في جامعة أوكسفورد: "أن النوم هو أهم سلوك صحي نقوم به، فهو يؤثر في كل شيء بدءًا من الأداء اليومي إلى الصحة العقلية والجسدية على المدى الطويل، ونحتاج إلى أن نفهم بالضبط كيف ينام المواطنون حتى نتمكن من بدء مساعدة الناس بشكل أفضل حتى يعيشوا حياة أوفر صحيًا". وهناك العديد من الخبراء في مجال النوم الذين تمكنوا من تقديم قدر كبير من الأنشطة التي من شأنها مساعدتك على الحصول على نوم هادئ، وإليك أحد الأمثلة للنصائح المفيدة بشأن كيفية تحسين نوعية وقدر النوم:

http://healthysleep.med.harvard.edu/healthy/getting/overcoming/tips

- **الدعم:** من المفارقة أنه عندما تشعر بضغط نفسي تميل إلى العزلة؛ ما يؤدي إلى تعميق المشكلة، ويمكن أن تتسب آثار الضغط النفسي في انسحاب الناس، بل تجنب الآخرين؛ لأنه ببساطة لا تكون لديك الطاقة للحديث إلى الناس، أو التظاهر بأن كل شيء يسير على ما يرام، ولكن من المهم للغاية أن تكون لديك شبكة داعمة، سواء

أكانت هذه الشبكة هي العائلة، أم زملاء مقربين في العمل ممن يمكنك أن تسر إليهم بما يجول في صدرك، وفي العادة يقلل الحديث عن الأمور من خطورتها، ويمكن أن يساعد ذلك على إضفاء منظور جديد، وإمدادك ببعض الأفكار عن كيفية تخفيف الضغط النفسي، وإذا لم تتمكن من البوح بما يدور في داخلك لأي شخص، فربما يكون من المفيد التفكير في الحصول على مساعدة أحد المحترفين، سواء أكان مدربًا تنفيذيًّا مؤهلًا، أم معالجًا نفسيًّا يمكنه مساعدتك على معالجة المشكلات، ولم يعد ذلك بمنزلة وصمة عار في هذه الأيام، وربما تكتشف أنه عندما تبدأ فتح قلبك، أن هناك الكثير من الأشخاص في مؤسستك يمرون بمواقف مشابهة، وستجدهم متحمسين لمشاركتك قصصهم وتجاربهم.

صمودك العاطفي

إن جميع النصائح المذكورة سابقًا يمكن أن تساعد على إدارة عواطفك بطريقة تعد هي المثلى لصحتك العقلية والجسدية، ولكن لا مفر من أن تواجهك فترات تقع فيها أحداث تغير مجرى الحياة، وتهزك هزة عنيفة، مثل وفاة أو فقدان أحد الأفراد المقربين، ومع ذلك فإن العقل البشري مؤهل تمامًا للتعامل مع أكثر المواقف صعوبة، فالبشر بطبيعتهم كائنات يمكنها الصمود بدرجة فائقة، ففكِّر في هؤلاء الذين تعرضوا لأبشع الفظائع في تاريخ البشرية، فقد وجدوا طريقة لتجميد العواطف فترة من الوقت من أجل البقاء، آملين في عيش حياة سعيدة، وربما تكون العاطفة التي تم كبتها أحدثت فوضى في حياتهم فيما بعد، ولكنهم تمكنوا من النهوض من وسط الدمار الذي واجههم، ووقفوا مرة أخرى على أقدامهم، ومضوا قدمًا في الحياة، ونأمل أن تكون الضغوطات التي تواجهك في العمل غير مروعة، على الرغم من أنك قد تشعر بأنها كذلك في بعض الأحيان، وهناك وسيلة لمواجهة هذه العاطفة والبحث عن المثير لمثل هذه الاستجابة الغريزية، وهذا النوع من المرونة العاطفية سوف يساعدك بلا شك على التعامل مع مثل هذه المواقف قبل أن تظهر في هيئة إجهاد

يستنزف قواك، أو انهيارك في العمل. إن تحليك بالصمود بوصفك قائدًا أمر أساسي، يضمن لك أن تستطيع أن تدير فريقًا أو مؤسسة بطريقة تبين أنك مثال يحتذى، وتنم عن تواضعك. فأنت لست بشريًّا خارقًا، وكلما حاولت أن تحافظ على مثل هذه الصورة، كان من الصعب على الآخرين ممن حولك الاقتداء بمثل هذه الخصائص بعيدة المنال، وستكون أكثر كفاءة باعتبارك القائد، إذا كنت صادقًا مع من تثق بهم بشأن ما يحدث لك في الحقيقة وكيف تتعامل معه.

أنشأت مجموعة من كبار المسئولين التنفيذيين مؤسسة سيتى مينتال هيلث ألاينس في المملكة المتحدة بهدف خلق بيئة في مدينة لندن يتم تناول الصحة النفسية فيها بالحديث تمامًا، كما يحدث في حالة الصحة الجسدية، ورؤيتهم تكمن في خلق عالم ينظر فيه إلى الصحة النفسية باعتبارها قضية تناقَش في غرف الاجتماعات، وهي ضرورية لتحسين مستوى الأداء في العمل، فقد حددوا تكاليف اعتلال الصحة النفسية في عالم الأعمال في المملكة المتحدة بنحو 26 مليار جنيه إسترليني.

وستكون أكثر كفاءة باعتبارك القائد إذا كنت صادقًا مع من تثق بهم بشأن ما يحدث لك في الحقيقة.

٦. الخطوة السادسة: إدارة عواطف الآخرين

ابدأ والغاية في ذهنك.

ستيفن آر. كوفي

العادات السبع للناس الأكثر فعالية

دروس فعالة حول تغيير الشخصية*

تعرَّف على فريقك

كما تناولنا خلال الخطوة الأولى من هذا الكتاب، يجب أن تعرف فريقك أو زملاءك على نحو هادف، وليس فقط على صعيد التعاملات، ولكي تقوم بذلك بشكل جيد تحتاج إلى قضاء بعض الوقت مع كل فرد على حدة، ومع الفريق بشكل جماعي، وفقط عندما تبدأ بناء بعض العلاقات الهادفة مع من حولك، تستطيع حينها أن تبدأ تقييم القيم التحفيزية لدى الناس، وهذا سوف يساعدك أيضًا على جمع معرفة قيمة عن طبيعتهم، فتستطيع حينها كشف أية تغييرات تطرأ عليهم، وهذا أمر سيستغرق وقتًا.

فلنخطط كيف يمكنك تحقيق هذا:

- كيف ستحدد الوقت للقيام بهذا مع أعضاء فريقك؟
- ما الذي قد يمنعك؟
- كيف ستتمكن من تجاوز هذه العراقيل؟

يعد قضاء وقت مع الموظفين أحد أكثر الجوانب المهملة في اختصاصات القائد؛ لأنه يعتقد أن الانشغال بمهمات مثل الرد على رسائل البريد الإلكتروني، وحضور كل اجتماع تتم دعوته إليه، يعد مفيدًا بالنسبة إلى المؤسسة، في الواقع هذه الأنشطة

مفيدة، ولكن فقط إذا تم اختيارها بعناية. وهناك أداة من أدوات التقييم الذاتي التي تساعد الأشخاص على إدارة النزاعات، وتحسين علاقاتهم، وهي تسمى استبيان تحديد نقاط القوة، وفي هذه الأداة يوجد فارق بين السلوك المُكافأ والسلوك المفضل. ففي بعض المؤسسات سرعان ما يتضح أن هناك طريقة للعمل مكافأة، وذات أولوية، قد لا تكون الأنشطة التي تحفزها هذه الطريقة مرتبطة بشكل وثيق بالمقاييس الصريحة للمؤسسة، ولكنها هي كل ما ترجع إليه الإدارة العليا عندما تبحث عن تحديثات للتقدم، وسيكون هناك دائمًا تركيز على اهتمام المدير التنفيذي، أو رئيس القسم، وهذا يعتمد على ثقافة المؤسسة، وطريقة قيادتها. وكقائد من المهم أن تبحث عن السلوكيات المكافأة في مؤسستك حتى تستطيع مقارنتها بالسلوكيات المفضلة لديك أو طريقة عملك.

إن الابتعاد فترات طويلة عن قيمك ومنطقة راحتك عند اتباعك السلوك المكافأة لا يعتبر أمرًا مرهقًا فحسب، بل قد يؤدي إلى إهمال احتياجات فريقك، فاتخذ بعض القرارات المستقلة كقائد وبناء عليها ضع أولويات لمهماتك بطريقة من شأنها تطوير فريقك لكي يقوم بوظيفته على نحو جيد، وكذلك تسمح لك بالتفكير بصورة إستراتيجية في كيفية تحقيق الهدف المؤسسي الأمثل مع الفريق، أو مع مجموعة الأشخاص الذين تم تكليفك بإدارتهم. تستطيع أداء ذلك بأكبر قدر من الفاعلية من خلال تعيين الأشخاص المناسبين في المكان المناسب، وتأكد أنهم ماهرون، ومؤهلون تمامًا لأداء العمل دون أية عوائق، سواء أكانت عاطفية أم غيرها.

يعد قضاء الوقت مع الموظفين أحد أكثر الجوانب المهملة في اختصاصات القائد

فوائد معرفة فريقك

في الخطوة الثانية تحدثنا عن عجلة العواطف لـ "بلوتشيك"، التي تقوم بقياس العواطف من الأقل إلى الأكثر حدة، وستوفر لك قدرتك على اكتشاف العواطف في المرحلة الأقل حدة، في الواقع، الكثير من الوقت فيما بعد؛ وذلك لأن الشخص الذي لا يزال في حالة عقلانية، يمكن التفاهم معه بشكل أكثر سهولة نوعًا ما.

كيف تغير الاستجابة العاطفية لدى شخص ما

عندما تسيطر على الأشخاص حالة عاطفية ما، تصبح محاولة التفاهم معهم أمرًا صعبًا، ولكن هناك عددًا من الأساسيات التي تستطيع أن تقوم بها؛ لكي تبدأ التعامل مع حالاتهم العاطفية، والأمثلة التالية هي بالطبع صور موجزة لبعض التقنيات لمنحك بعض الإرشادات الأساسية التي يمكنك أن تعدلها وفقًا للظروف الخاصة بك، وقد تكون في الواقع أكثر تعقيدًا.

.1

غيِّر بيئتهم. عادة ما يتعرض الأشخاص (أمثال "مارك" الذي ذكرت دراسة الحالة الخاصة به في الخطوة الخامسة) للضغط النفسي في أثناء العمل، لذلك فإن إبعادهم عن المواقف التي تسبب هذا القلق يمكن أن يقلل من أي شعور بالتهديد، وقد يتم ذلك ببساطة من خلال اقتراح الذهاب، مثلًا، في نزهة بالخارج، أو احتساء القهوة في المقهى المحلي. ومن المهم أن تخلق مساحة آمنة حتى لا يشعروا بأنهم أكثر ضعفًا وقلقًا بشأن عواقب الابتعاد عن منطقة راحتهم، وقد يكون من المفيد أن تسألهم إلى أين يفضلون الذهاب.

.2 لا تستجوبهم ولا تكن لحوحًا. بعض الناس يحتاجون إلى الكثير من الوقت لكي يكونوا قادرين على الاعتراف، أو استيضاح ما يحدث معهم كذلك، وهذا قد يعني أنك قد تحتاج إلى مقابلتهم أكثر من مرة؛ لكي تكوِّن فكرة عما يحدث، ومن الأفضل أن تنتظر حتى يكونوا مستعدين، ولا تجبرهم على الاعتراف بالمشكلة.

.3 اطرح الأسئلة وأصغِ. إذا كان هناك شخص على استعداد لكي يكون منفتحًا معك، فاستخدم بعض التوجيه وأساليب الاستقصاء دون ضغط؛ لكي تبدأ عملية فهم ما يحدث، وهذه المساحة المفتوحة سوف تمنحهم وقتًا للتفكير في الإجابة، ولنأمل أن يساعد هذا على كشف ما قد يحدث معهم، فالأسئلة المفتوحة البادئة بـ لماذا، ماذا، كيف، أخبرني، مفيدة في الحصول على الإجابة الكاملة من الشخص مستخدمًا مشاعره ومعرفته، كما يمكن أن يكون منح الناس الوقت لكي يفصحوا عما يجرى معهم أمرًا مريحًا بالنسبة إليهم، ومن المهم عند هذه المرحلة أن تصغي بعناية إليهم دون أية مشتتات مثل رنين الهاتف، أو أن يكون في جدول أعمالك مقابلة وشيكة مع شخص آخر مباشرة بعد الاجتماع، وقد تجعلك مشغول الذهن عن المناقشة مع الشخص الذي أمامك.

.4 لا تصدر أحكامًا. كما أوضحنا في الخطوة الأولى من هذا الكتاب نحن نعيش حياتنا وفق مجموعة مختلفة من القيم، لذلك من المهم ألا تسرع في فرض وجهة نظرك على الشخص الذي اختار أن يتحدث إليك بصراحة، ويفتح قلبه لك، فمشاعره مشروعة، والاعتراف بذلك يعد خطوة قوية نحو ضمان نيلك ثقته لمواصلة محادثته معك، كما أنه من الممكن أن إحساسهم بشعور معين يكون بسبب بعد آخر في حياتهم، ولكن من خلال الاستماع إليهم دون إصدار أحكام يمكنك أن تساعدهم على

فهم أن ما قد يؤثر فيهم في العمل، ربما ينبع من عاطفة أقوى عالقة في داخلهم لم يتم التعامل معها.

.5 احصل على بعض المساعدة. معظم المديرين والقادة ماهرون نسبيًّا في الكثير من المجالات، ومع ذلك، إذا استطعت استخراج بعض المعلومات الصادقة والعميقة من أولئك الذين تحاول إدارة عواطفهم، فاعرف دائمًا إلى أي مدى عليك أن تذهب فيما يختص بقدراتك مثل مختص أو معالج نفسي، فمن المحتمل أن تظهر بعض المشكلات ذات الجذور العميقة التي تؤثر في عمل الشخص؛ لكنك غير مؤهل، أو ليس من الأفضل لك أن تساعده على إدارة هذا الأمر؛ لذلك معظم أماكن العمل لديها خدمات للإرشاد النفسي، أو يمكنها إحالة مثل هذه الحالات إلى المختصين المؤهلين الذين يشكلون جزءًا من هيكل الصحة المهنية في المؤسسة، ومن الجيد أن تقوم بذلك بطريقة مدروسة، وليس على نحو ينم عن عدم الاكتراث، أو تجعل الشخص الآخر يشعر بأنك قد استمعت إليه، والآن تدفع بهم إلى شخص آخر، وينتهي دورك.

التعامل مع ما يصعب السيطرة عليه

ومع ذلك، فإنك عندما تتبع الخطوات المذكورة سابقًا بعناية، لكنك تستمر في مقابلة سلوكيات غريبة، أو تلك التي يصعب السيطرة عليها، ربما لا يكون لدى الفرد الآخر أدنى فكرة عما يحدث له، وقد يكون هذا أكثر خطورة من أي شيء آخر؛ لأنه يمكن للشخص الآخر أن يتسبب في أقصى قدر من التدمير لمن حوله، ويقنع نفسه بأنه على حق، وأن الآخرين مخطئون، والواقع هو أن هذا محض خيال منه، وإذا مضيت قدمًا في مجاراته، فسيكون هذا أمرًا خطيرًا.

وتوضح دراسة الحالة هذه المستوى العالي من التعقيد الذي يوجد داخل الأشخاص الموجودين حولنا، فقد تبذل قصارى جهدك لكي تدير الناس، وتقودهم، ولكن حقيقة عقول الناس المثقلة بالأعباء غالبًا ما تؤدي إلى مواقف مثل ذلك الذي ذكرناه، وتتركك عرضة للاستهداف من قبل أشخاص مثل "كارلي".

واتضح أن "كارلي" تعاني مشكلات نفسية عميقة وتعلمت كيفية إخفائها، وأصبحت خبيرة في إظهار نفسها كشخصية عبقرية باهرة وماهرة في عملها، في حين أن الحقيقة مغايرة لذلك تمامًا، فقد أصبحت ماهرة في إخفاء قلقها من خلال توبيخ الآخرين، والاستمرار في انتقاد من حولها، كما لو كانوا هم السبب في أي خطأ يحدث في العالم، وأسست الواقع الخاص بها، الذي لا يرتكز على أية درجة من درجات الوعي الذاتي لديها، كما امتلكت قوة ومصداقية كافية للتقليل من شأن أي شخص يجرؤ على التشكيك في ولائها أو إخلاصها، وأي شخص يحاول اكتشاف ما الذي يجري حقًّا تحت السطح، كانت تجد طريقة لتحريف المناقشة، وقلبها ضده، واتهامه بمضايقتها، وأسلوب التخويف هذا يسيء استخدامه الكثيرون من أمثال "كارلي" في مكان العمل، وعادة يُظهر هؤلاء الناس ميولًا نحو الاضطراب العقلي، ومن المفيد لك، لكونك قائدًا، أن تعرف كيف تبدو هذه الميول، وكيف تستطيع إدارتها.

الاضطراب العقلي في العمل

هناك بعض الكتب التي تناولت حقيقة أن المؤسسات تؤوي الكثير من المضطربين عقليًّا، ففي كتاب "بابياك" و"هاير" في (2006) الذي كان بعنوان *Snakes in Suits* رأى مؤلفا الكتاب أنه واحد من بين كل مائة فرد من السكان ينطبق عليهم مقياس الأمراض العقلية، ويمكن أن تصل النسبة إلى واحد من بين كل عشرة من كبار المسئولين التنفيذيين في العمل، ومن سمات الشخصية الشائعة لديهم القسوة،

والجسارة، والجاذبية، والقدرة على الإقناع، والأنانية، والاندفاعية، وغياب الضمير والتعاطف. وفيما يلي بعض السمات الشائعة للمضطربين عقليًّا في العمل:

- **متلاعبون بالعواطف.** أصحاب الأداء الضعيف الذين لديهم ميول نحو الاضطراب العقلي، ربما في الغالب يطلبون ظروفًا تخفيفية، ويناشدون من أجل الحصول على الدعم والتفهم من أجل تحويل التركيز بعيدًا عن سلوكهم، وهذا قد يكون من الصعب للغاية عليك التعامل معه بوصفك قائدًا؛ وعلى سبيل المثال في حالة "كارلي" كان سلوكها بمنزلة ضربة استباقية؛ لكي تخفي حقيقة أنها لن تحقق الأهداف التي كُلفت بتحقيقها هذا العام.
- **عدوانيون جذابون.** يتقن المضطربون عقليًّا في العمل ترك انطباعات أولى رائعة، ويمكنهم أن يظهروا بوصفهم أشخاصًا جذابين، فيظهرون تلك الجاذبية في بداية العلاقة، ثم يقللونها تدريجيًّا؛ لكي يولِّدوا الشك في داخل الشخص الذي يتلاعبون به، ويأسرونه ويجعلونه يشعر بأنه لا يوجد سواهم في المكان، ولكن الشعور الذي يبقى في نفس الضحية قد يكون الحيرة وعدم الشعور بالثقة بعد الحدث.
- **نرجسيون.** معظم المضطربين عقليًّا مهتمون بذواتهم، ولديهم أسلوب في علاقاتهم بين الأشخاص يتسم بالغرور والأنانية والشعور بالعظمة، ونمط العلاقات في حياتهم الشخصية والعملية قصير المدى، ويتميز بالاضطراب، كما أنهم يرون أنفسهم يتمتعون بمهارات تفوق من حولهم، ويقضون وقتًا طويلًا في انتظار الإشادة بهم، وهذا يفسر رد فعل "كارلي" العنيف في مكتب "مات".
- **لا يتحملون مسئولية شيء.** لا يقبل المضطربون عقليًّا أبدًا تحمل مسئولية أخطائهم وسلوكهم السيئ، كما أنهم ماهرون في اختلاق أدلة تجعل الآخرين يبدون مذنبين، حتى يتمكنوا سريعًا من إبعاد اللوم عن أنفسهم.
- **بلا عواطف.** بالنسبة إلى معظم المضطربين عقليًّا يتم تجاهل الجزء المسئول في المخ عن العاطفة، (أو وقفه عن العمل)؛ ما يعني أنهم لا يشعرون بالمشاعر العادية مثل بقية المجتمع، فمشاعر مثل الخزي والاشمئزاز والندم والخوف غير مألوفة

بالنسبة إليهم. وهم بارعون في تمثيل عواطف مثل الخوف، أو الأسف أو المفاجأة؛ لكي يتلاعبوا بالآخرين إذا كان هذا سيساعدهم على تحقيق مخططهم، فإذا كان لديك زميل يميل إلى إظهار عواطف بشكل متطرف، ثم سرعان ما يعود إلى حالته الطبيعية كما لو أن شيئًا لم يحدث، فربما عليك أن تتساءل ما إذا كان يشعر حقًّا بأي شيء على الإطلاق.

يمكن أن تساعدك القائمة السابقة على تمييز الأشخاص الذين لديهم ميول اضطراب عقلي، ولكن من المهم ألا تعامل أي شخص يظهر نقص تعاطف، أو يتصرف بطريقة تنم عن الغرور باعتباره مضطربًا عقليًّا.

كيف تتعامل مع المضطرب عقليًّا في العمل

من المفيد أن تفهم كيف يبدو هؤلاء الأشخاص في الحقيقة، يعطينا الدكتور "جون كلارك" بعض النصائح عن كيفية التعامل مع مثل هؤلاء الأشخاص:

1. ثقف نفسك عن المضطربين عقليًّا؛ فمن المفيد أن تعرف مع من تتعامل.

2. لا تنعزل؛ لأنه من المحتمل أن يكون الآخرون يعانون أيضًا.

3. احصل على الدعم، تحدث إلى العائلة والأصدقاء، وإذا تفاقمت الأمور تحدث إلى المدير أو قسم الموارد البشرية.

4. عزز نفسك في الشركة، دع الآخرين يعرفوا إنجازاتك في وقت مبكر، قبل أن يسرقها المضطربون عقليًّا في المكتب، أو يحاولوا تدمير سمعتك.

5. أبعد المضطربين عقليًّا عن مؤسستك في أسرع وقت ممكن، قد ينم هذا عن الانهزامية، ولكن إستراتيجية الخروج يمكن أن تكون أفضل نهج لهؤلاء الأشخاص الذين لا يمكن السيطرة عليهم.

ستسر لمعرفة أن إدارة العواطف لدى الأشخاص المستقرين نفسيًّا أسهل قليلًا، ونأمل أن تكون قادرًا على اكتشاف السلوك في وقت مبكر بدرجة كافية لمحاولة إحداث فارق، واعتراضهم قبل أن يُلحقوا ضررًا بالشخص أو المؤسسة.

* متوافر لدى مكتبة جرير.

٧. الخطوة السابعة: خلق وعي

معرفة الذات هي بداية الحكمة.

أرسطو

خذ بعض الوقت

كما يمكنك أن ترى، من خلال الخطوات الست السابقة، فإن اكتساب المرونة العاطفية يحتاج إلى وقت وطاقة واهتمام للتعرف على ذاتك وفريقك، ويعد فهم مدى أهمية قضاء وقت في التفكر، أحد الجوانب الأكثر تحديًا لمعظم القادة الذين نقابلهم، وذلك لكي تتعرف على ذاتك، وعلى من حولك. وعادة ما تتم مكافأة القادة على القيام بالجوانب الخاصة بتأدية المهمات، وليست جوانب القيادة الخاصة بالمرونة العاطفية، ويتناول عمل "كوتر" الفرق بين القيادة والإدارة (انظر كوتر 2001)، حيث يتحدث عن أن الإدارة تدور حول التقارب، والقيادة تدور حول التباين. ومعظم المؤسسات المعاصرة تكافئ الأنشطة التي تقع في نطاق التقارب؛ لأنها أنشطة مرئية وفورية، أما بناء علاقات واكتساب المرونة العاطفية، فيقعان في نطاق التباين – أي الابتكار على فترات متقطعة، والقيام بأشياء مختلفة، وإحداث تغيير في داخل الناس، وغير ذلك، وهذا الأمر تقدر قيمته على الصعيد المعنوي، ونادرًا ما تتم مكافأته بشكل ملموس، ومن المهم أن تقيِّم أيًّا من هذين النهجين تمنح مؤسستك مكافأة عليه، ولكي نزيد من مرونتك العاطفية، سنعمل على النهج الأخير.

وإليك بعض الأسئلة المحتملة لتفكر فيها:

- ما الذي يجعلك سعيدًا في عملك؟
- ما الذي يقضُّ مضجعك؟
- ما الذي تعلمته عن نفسك في الأشهر الثلاثة الأخيرة؟

- من أنت الآن؟ استخدم بعض السمات لوصف ذاتك.
- ما الشيء الذي تريد أن تحصل على المزيد منه في حياتك؟
- ما الخطوتان اللتان يمكنك أن تقوم بهما؛ لكي تحظى بالمزيد من التدبر في حياتك؟

قد تبدو كل هذه الأسئلة غير مرتبطة مطلقًا بالعمل، أو تحقيق أهداف عملك بنجاح، وعلى الرغم من ذلك فإن تدريب عقلك على التعرف على تأثير سلوكك، سواء أكان في عملك، أم فيمن حولك، يعد مهارة مفيدة لتتعلمها في وقت مبكر من حياتك المهنية.

عندما نطلب من معظم كبار القادة ممن نقابلهم التفكير مليًا في أهم جانب من جوانب مسيرتهم المهنية، يتمنى معظمهم لو كانوا قضوا وقتًا أطول في التفكير فيما يجعلهم سعداء حقًا عندما كانوا قادة شبابًا، ففي غمرة طموحهم المحموم والخوف من فقدان وظيفتهم خلال مسيرتهم المهنية توقف البعض عن التفكير في حقيقة هويتهم كأفراد، حيث كشف "تقرير السعادة العالمي" عام 2015 (هيلويل، ليارد، وساكس 2015) عن أن "الرضا عن الحياة يعتمد على وجود شبكات دعم اجتماعي قوية، وعلى الكرم، وعلى التطوعية، وعلى 'الثقة المعممة' بين الغرباء في المجتمع، وعلى الثقة بالحكومة". ويشير التقرير إلى أنه حتى تتحسن السعادة في المجتمع، فإن التعليم يلعب دورًا مهمًا في هذا الأمر بما في ذلك التعليم الأخلاقي، والتدريب على الوعي التام أو التفكر، وفيما يلي بعض الطرق التي من شأنها مساعدتك على بدء رحلة التفكر والوعي الذاتي، التي ستساعدك على التفكير فيما إذا كنت راضيًا عن حياتك أم لا.

كيف تتحلى بالوعي الذاتي

إذا كنت غير متأكد أنك ستخصص وقتًا للتفكر، أو لا يناسبك هذا، فهناك عدد من الأشياء التي يمكنك أن تقوم بها لتشجيعك على مثل هذا السلوك.

التفكُّر من خلال البحث العملي

يوصف التعلم بالعمل بأنه تخصيص وقت للتفكير في بدائل وإجراء مقارنات، وهذه مجموعة من المهارات يتم تعلمها مع مرور الوقت، وهي من أقوى المهارات التي يمكن أن تمتلكها بوصفك قائدًا، ونحن نعمل مع المسئولين التنفيذيين مستخدمين عملية التعلم بالعمل التي ترتبط بأية عملية تغيير قد يشهدها المشاركون، والعملية تمنحهم الوقت للتفكير والتأمل في التغيرات المؤسسية، أو المواقف التي يضطلعون بها. وفي أثناء عملية تطبيق هذه التغييرات يفكرون في ممارساتهم، وكيفية تعديلها، ومثل المنهجية البحثية يجمع التعلم بالعمل بين العمل والتفكير المنهجي لمعالجة المسألة، وله هدفان وهما: معرفة المزيد عن القضايا التي تتم دراستها (هدف بحثي) ومحاولة تغييرها (هدف عملي). وفي هذا الصدد التعلم بالعمل هو عملية يفهم فيها المشاركون عملهم، ويصوغون نظريات بشأنه، إنه عملي للغاية، ولكن نظرًا إلى أن التحليل مدمج في التفاصيل الدقيقة للسياق، فهو قابل للتطبيق على الفور؛ لذلك في المرة التالية التي تجد فيها نفسك في موقف تجده معقدًا، أو تتعذر السيطرة عليه، ابحث عن زميل أو مستشار تناقش معه المشكلة؛ حتي تستطيع فهم ما الذي يحدث لك، ويمكنك بعد ذلك أن تتعامل مع الخطوات الخاصة بإيجاد المرونة العاطفية لديك لتقييم شعورك، أو شعور الشخص الآخر، ثم بعد ذلك خذ وقتًا لفهم المشكلة، وحاول إدارة أية عواطف سواء أكانت لديك أم لدى الآخرين.

يوصف التعلم بالعمل بأنه تخصيص وقت للتفكير في بدائل وإجراء مقارنات

الوعي التام

يعود أصل مفهوم الوعي التام إلى فلسفة قديمة، وقد أصبح يحظى بشعبية في السنوات القليلة الماضية، إذ تؤسَّس عليه إستراتيجيات سعادة القادة في عالم الأعمال، والمدارس، والسجون، والإدارات الحكومية، ويصف الوعي التام جودة التركيز، وينادي بها، وهي تعتمد على طبيعة أفكارنا، وحديثنا، وأفعالنا، وتتأثر بها، وهي تعطينا طريقة لنكون أكثر حكمة في أفعالنا، وتمنح المزيد من الوئام الاجتماعي والتعاطف مع من حولنا، كما قوبل مفهوم الوعي التام ببعض التشكيك؛ لذلك من الجيد أن نفكر في كيفية تطوره، وإذا كان من وجهة نظرك وسيلة مشروعة لتوليد الوعي الذاتي.

رأي: الوعي التام في عالم الأعمال، هل هو حقيقة أم خدعة؟

أصبح الوعي التام موضوعًا شائعًا في جميع أنحاء وسائل الإعلام التجارية، فعلى سبيل المثال، وصف مقال نشر في جريدة فاينانشال تايمز (بقلم أجنو) في مايو 2014، حيث وصف المقال الوعي التام بأنه "أحدث الحركات الرائجة من أجل السلامة العقلية"، ويناقش الثورة الصامتة التي تجتاح مدينة لندن، وقد قامت الشركات المالية الكبرى مثل كيه بي إم جي، وجولدمان ساكس، ويونيليفر، وبنك إنجلترا، بتقديم ندوات عن السلامة العقلية، وتشجيع الموظفين على استخدام تطبيقات التأمل مثل هيدسبيس (Headspace)، فقد أصبح الوعي التام طريقة متبناة من أجل تخفيف التوتر لبعض المتخصصين في الشئون المالية، ويهدف إلى تحفيز المزيد من وضوح الفكر في عالم تسيطر عليه التكنولوجيا، وهذا المفهوم صار يلقى رواجًا كطريقة مشروعة لتقليل التوتر، وجني بعض الفوائد الصحية.

وصار الوعي التام الآن الموضوع السائد في برامج القيادة في العديد من كليات إدارة الأعمال، فكلية أشريدج لإدارة الأعمال وكلية كرانفيلد لإدارة الأعمال لديهما

برنامج مفتوح مخصص لهذا الموضوع، بينما مؤسسات تعليمية مثل آي إم دي، وهارفارد، وكلارمونت، ودراكر من المؤسسات القليلة التي تكتفي بالإشارة إلى الوعي التام في برامجها.

ومع ذلك، يمكن لنظرة متهكمة أو بديلة أن توحي بأن الشركة تستخدم مفهوم الوعي التام لتجنب تحمل المسئولية الكبرى الخاصة بإثقال كاهل الموظفين بالضغط في المقام الأول، فإعطاء دورات في الوعي التام قد يحول العبء إلى الموظف بشكل فردي، حيث تتم صياغة الضغط بأنه مشكلة شخصية، وأن الوعي التام هو الدواء الذي يساعد الموظفين على مواصلة العمل في داخل بيئات سامة بشكل كبير، وغالبًا ما يتخفى الدافع وراء تقديم الوعي التام وراء هالة من الاهتمام والإنسانية، ما يعطي الموظفين وسيلة للتعامل مع التوتر وضغوطات الحياة العملية، ولكنه لا يعالج أساسيات هذا الضغط، ويجب أن تكون مسئولية المؤسسة الكف عن تعريض الموظفين لحالات الضغط الشديد بسبب اللامبالاة الشديدة، أو الإهمال، أو تعريضهم لذلك عن قصد.

فوائد الوعي التام

سواء أكان الوعي التام خدعة أم لا، فقد أشار "ديفيس" و"هايز" (في عام 2012) في دورية أمريكان سيكولوجيكال أسوسييشن جورنال، إلى أن تأملات الوعي التام تعزز الوعي ما وراء المعرفة، وتدعم قدرات التركيز من خلال فوائد للذاكرة العاملة.

وكما أشاروا إلى أن الفوائد المعرفية بدورها تسهم في الإستراتيجيات الفعالة لتنظيم العواطف، وقاموا بتحديد عدد من الفوائد الرئيسية، وهي:

- **تقليل الاجترار.** أظهرت العديد من الدراسات أن الوعي التام يقلل من الاجترار، ففي إحدى الدراسات، على سبيل المثال الدراسة التي قام بها "شامبرز" وآخرون (في عام

2008) طلب من عشرين من ممارسي التأمل المبتدئين المشاركة في معتكف لممارسة تأمل الوعي التام المكثف طيلة عشرة أيام، وقد أظهرت مجموعة ممارسة التأمل قدرًا أعلى كثيرًا من الوعي التام، كما أبدت أعراض اكتئاب واجترار أقل، كما أظهرت أيضًا الدراسة أن ممارسي التأمل كانت قدرة الذاكرة العاملة لديهم أفضل كثيرًا، وأيضًا كانوا أقدر على الحفاظ على الانتباه خلال مهمات الأداء مقارنة بالمجموعة الضابطة.

- **تقليل التوتر.** أظهرت العديد من الدراسات أن ممارسة الوعي التام تقلل من التوتر، ففي عام 2010 أجرى "هوفمان" وآخرون تحليلًا شموليًا لتسع وثلاثين دراسة عن استخدام الوعي التام لتقليل التوتر والعلاج المعرفي القائم على الوعي التام، وقدمت النتائج براهين على أن تأملات الوعي التام تزيد من التأثير الإيجابي، وتقلل من التأثير السلبي والقلق، كما وجد الباحثون بشكل منفصل أن المشاركين الذين شعروا بتقليل التوتر القائم على الوعي التام انخفض القلق لديهم بشكل ملحوظ، وكذلك الاكتئاب والاضطرابات الجسدية مقارنة بالمجموعة الضابطة.
- **تعزيز الذاكرة العاملة.** وجدت الأبحاث أن تحسن الذاكرة العاملة إحدى فوائد الوعي التام، فعلى سبيل المثال، وثَّقت دراسة في عام 2010، قام بها "جاها" وآخرون، فوائد تأمل الوعي التام بين مجموعة عسكرية شاركت في تدريب للوعي التام الذي استمر مدة ثمانية أسابيع، ومجموعة عسكرية لم تمارس التأمل، ومجموعة من المدنيين الذين لم يمارسوا التأمل. كانت المجموعتان العسكريتان تمران بفترة من التوتر الشديد قبل عملية نشر للقوات، ووجد الباحثون أن المجموعة العسكرية التي لم تمارس التأمل انخفضت لديها قدرة الذاكرة العاملة مع مرور الوقت، في حين أن قدرة الذاكرة العاملة بين مجموعة المدنيين غير الممارسين للتأمل كانت مستقرة عبر الوقت، في حين أن قدرة الذاكرة العاملة بين المجموعة العسكرية الممارسة للتأمل زادت. بالإضافة إلى ذلك، فإن ممارسة التأمل ترتبط ارتباطًا مباشرًا بالتأثير الإيجابي المبلَّغ عنه ذاتيًا، وترتبط ارتباطًا عكسيًا بالتأثير السلبي المبلَّغ عنه ذاتيًا.

- **التركيز.** وبحثت دراسة أخرى كيفية تأثير الوعي التام في قدرة تركيز الانتباه، ومنع تشتيت المعلومات، حيث قارن الباحثون بين مجموعة من خبراء ممارسي تأمل الوعي التام ومجموعة ضابطة لم تكن لديها أية خبرة في التأمل، ووجدوا أن مجموعة ممارسي التأمل كان أداؤها أفضل كثيرًا على جميع مقاييس الانتباه، كما كان لديها وعي تام أعلى من المبلَّغ عنه ذاتيًا. كما أن تأمل الوعي التام والوعي التام المبلَّغ عنه ذاتيًا كانا مرتبطين بشكل مباشر بالمرونة المعرفية ومستوى الانتباه.
- **تفاعلية عاطفية أقل.** كما يدعم البحث أيضًا الفكرة التي مفادها أن تأمل الوعي التام يقلل من التفاعلية العاطفية، فقد أظهرت إحدى الدراسات عن الأشخاص الذين مارسوا تأمل الوعي التام من شهر إلى ستة وعشرين عامًا، حيث وجد الباحثون أن ممارسة تأمل الوعي التام تساعد الناس على الانفصال عن الصور التي تثير انزعاجهم على الصعيد العاطفي، وتمكنهم من التركيز بشكل أفضل على المهمات المعرفية، وذلك مقارنة بأشخاص قد رأوا الصور، ولكنهم لم يمارسوا التأمل (أورتنر وآخرون، 2007).
- **المزيد من المرونة المعرفية.** وهناك مسار بحثي آخر يشير إلى أنه بالإضافة إلى مساعدة الناس على أن يكونوا أقل تفاعلية، فإن تأمل الوعي التام ربما يعطيهم أيضًا مرونة معرفية أكبر، فقد وجدت إحدى الدراسات أن الأشخاص الذين يمارسون تأمل الوعي التام تبين أنهم يكتسبون مهارة الملاحظة الذاتية، التي تفصل عصبيًّا المسارات العصبية التلقائية (التي تحدثنا عنها في السابق) وتم إنشاؤها من خلال التعلم المسبق، وتمكن مدخلات اللحظة الحالية من أن يتم ترسيخها بطريقة جديدة (سيجل 2007). كما أن التأمل ينشِّط المنطقة الموجودة في المخ المرتبطة بالاستجابات التكيفية للمواقف العصيبة أو السلبية (كان، وبوليش 2006، ديفيدسون وآخرون 2003).
- **الرضا عن العلاقات.** وجدت العديد من الدراسات أن قدرة الشخص على التحلي بالوعي التام يمكن أن تساعد على التنبؤ بالرضا عن العلاقة – أي القدرة على الاستجابة بشكل جيد للتوتر في العلاقة، وكذلك القدرة على توصيل عواطف

الشخص إلى شريكه، وتشير الأدلة التجريبية إلى أن الوعي التام يحمي من آثار التوتر العاطفي الذي يحدثه النزاع في العلاقات (بارنز وآخرون 2007)، كما أن الوعي التام يرتبط بشكل إيجابي بقدرة الشخص على التعبير عن نفسه في العديد من المواقف الاجتماعية (ديكايزير وآخرون، 2008) كما أنه يرتبط بالتنبؤ بالرضا عن العلاقة (بارنز وآخرون، واكس وكودوفا 2007).

- **فوائد أخرى.** أظهر الوعي التام ميزة، وهي تعزيز الاستبصار الذاتي، والأخلاق، والحدس، والتحكم في الخوف، وهي كل الوظائف المرتبطة بمنطقة الفص أمام الجبهي الأوسط من المخ، كما تشير الدلائل إلى أن تأمل الوعي التام له فوائد صحية كثيرة بما في ذلك زيادة الوظيفة المناعية (ديفيدسون وآخرون،2003، وانظر جروسمان ونيمان وشميدت، وفاوخ 2004 من أجل الاطلاع على الفوائد الصحية الجسدية)، وتحسين الصحة (كارمودي وباير 2008)، وتقليل الضغط النفسي (كوفي وهارتمان 2008، أوستافن وآخرون 2006). بالإضافة إلى ذلك، أظهرت ممارسة تأمل الوعي التام زيادة في سرعة معالجة المعلومات (مور ومالينوفسكي 2009)، وكذلك انخفاض مجهود المهمات والأفكار غير ذات الصلة بالمهمة الحالية (لوتس وآخرون، 2009).

الوعي التام والمرونة العاطفية

إن جميع المبادئ التي تناولناها في الجزء الأول من الكتاب عن كيفية التعرف على العواطف لديك ولدى الآخرين، وفهمها، وإدارتها يمكن أن تكون مهمة صعبة إذا جرفتك وتيرة حياتك المشحونة باستمرار بعيدًا عنها. إن معظم الأشخاص الذين يجيدون المرونة العاطفية هم مراقبون دقيقون للسلوك البشري، ويأخذون دائمًا الوقت الكافي ليولوا الأفعال والكلمات الكامنة وراء السلوكيات اهتمامهم، فهؤلاء الأشخاص لم يولدوا هكذا بالضرورة، ولكنهم اكتسبوا بوعي بعض المهارات، أو تعرضوا لصدمة عاطفية أجبرتهم على مواجهة مكانهم في العالم، وقضاء بعض

الوقت في الانغماس في بعض أنواع المشاعر العميقة، وهذا قد ساعدهم على إعادة التوازن إلى وجهة نظرهم عن العالم، والتعامل مع الحياة بقدر من الاتزان وبخوف أقل، فربما قد حدث لهم أسوأ شيء بالفعل؛ لذلك لم يعد الخوف هو الدافع وراء طموحاتهم أو أنشطتهم، ولعلهم قد مروا أيضًا بالكثير من المراحل العاطفية، وتعرفوا على قوة السلوكيات الظاهرة التي تصاحب مثل هذه الحالات. قد يكونون الآن أكثر انسجامًا مع مشاعرهم، ويعرفون حقًّا كيف يديرونها، ويوجهونها نحو شيء مفيد، أو يستخدمون إستراتيجيات لتغييرها إذا اقتضى الأمر.

وهذا لا يعني أنك بحاجة إلى أن تمر بتجربة تغير مجرى حياتك حتى تتحلى بالمرونة العاطفية، ولكن إذا كنت تريد بشكل واعٍ تحسين هذا الجانب من منظورك، فعليك أن تبدأ بالتدريب ببطء مثل العَدو في سباق الماراثون؛ لكي تعد جسمك لبذل جهد قد لا يكون معتادًا إياه. وباستخدام التعلم بالعمل وممارسة الوعي التام، سيوفر لك ذلك وسيلة للتفكير في كيفية عملك بوصفك قائدًا، وسوف يساعدك على أخذ بعض الوقت للنظر إلى الأمور بموضوعية، والتفكير في ماهية شعورك وسببه، كما سيساعدك ذلك على اتخاذ المزيد من القرارات المتوازنة فيما يتعلق بكيفية مواجهة الصعوبات والتغلب عليها بطريقة أقل مشقة.

الجزء٢: المرونة العاطفية بشكل عملي

هذا الجزء يمنح القارئ سياقًا ما، يمكنه من خلاله تطبيق كل الخطوات السبع التي قمنا بإيضاحها في الجزء الأول أو بعضها، وسوف ندرس عددًا من الأنشطة النموذجية التي سوف تطلعك على بعض دراسات الحالة المستمدة من واقع الحياة في داخل مجموعة متنوعة من سياقات الأعمال، هذه الأنشطة تتضمن قيادة محادثات شائكة عن تقييم الأداء، وتحفيز فريق فاقد الشغف بالعمل، وزيادة الإبداع والابتكار في داخل مؤسستك، وأخيرًا كيف تصبح قائدًا مؤثرًا باستخدام براعتك في المرونة العاطفية، ومثل هذه الأنشطة تعد جزءًا رئيسيًّا من دور القائد، ويستعرض الكتاب كيف يمكن للمرونة العاطفية أن تساعد على التغلب على بعض هذه التحديات، وتمنحك مجموعة من أفضل التابعين، وتخفف من وطأة التوتر المرتبط بعمل القائد.

٨. استخدام المرونة العاطفية لقيادة محادثات شائكة عن تقييم الأداء

يقدم هذا الفصل بعض الاقتراحات لكيفية استخدام جميع عمليات المرونة العاطفية لمساعدتك على إعداد تغذية راجعة محددة وتقديمها لزيادة الأداء دون تدمير العلاقة مع فريقك.

الغرض من تقييمات الأداء

تعد تقييمات الأداء طريقة لتقدير الأداء الوظيفي للموظفين وتقييمه من خلال استخدام مقاييس مثل النوعية، والكمية، والتكلفة، والوقت، ويستخدم تقييم الأداء بشكل عام من أجل:

- إعطاء الموظفين تغذية راجعة عن الأداء
- تحديد احتياجات تدريب الموظفين
- توثيق المعايير المستخدمة لتخصيص المكافآت المؤسسية
- تشكيل الأساس لقرارات الموظفين مثل زيادة الرواتب، والترقيات، والإجراءات التأديبية، إلى آخره.

وعادة ما يتم تحديد موعد لتقييمات الأداء مرة واحدة في العام، وهي تعتبر موعدًا مهمًّا في جدول أعمال المديرين ومرءوسيهم للالتقاء معًا، ومع ذلك فإن المؤسسات التي تقدم تغذية راجعة بشكل متسق ومنتظم طوال العام تعد من المؤسسات الأكثر نجاحًا بسبب الوعي المستمر بجوانب الأداء الجيد والأداء السيئ، وتعتبر الثقافة المؤسسية التي تدعم وترحب بجميع أنواع التغذية الراجعة، وبخاصة تلك التي تقدَّم فور وقوع الأحداث، سمة من سمات المؤسسات التي لديها وعي ذاتي عالٍ، وتتطلع

باستمرار إلى تحسين الأداء في جميع المجالات. إن الثقافة التي يكون فيها الأشخاص صادقين بعضهم مع بعض عندما تسوء الأمور، وفي المقابل يكون بمقدورهم تقديم عبارات تشجيعية إيجابية عندما تسير الأمور على ما يرام هي ثقافة تتسم بالشجاعة وتتجنب الكثير من المؤسسات ثقافة التغذية الراجعة، وتميل إلى الانتظار حتى تقييم نهاية العام لمراجعة كل التغذية الراجعة وتقديمها، الجيدة منها والسيئة، ما قد يكون أمرًا يفوق احتمال متلقي التغذية الراجعة، والسبب في ذلك هو أن التركيز عادة يكون على التغذية الراجعة السلبية، التي تطغى على ما قاموا به بشكل جيد؛ لأن معظم الناس يسعون جاهدين ليحظوا بالإعجاب والتقدير نظير ما فعلوه.

وبعض الشركات المدرجة ضمن قائمة فورتشن 500، مثل شركة جنرال إلكتريك، تبحث الآن عن طرق للابتعاد عن التقييم السنوي الرسمي، وتتجه إلى نموذج التقييم على مدار العام، وتشجع الموظفين على توثيق السلوك الجيد، أو السلوك الذي يتسق مع قيم شركة جنرال إلكتريك، وذلك باستخدام برامج الهاتف المحمول، وهو ما يتم جمعه ومراجعته من قبل مدير خط الإنتاج المختص، الذي يعطي التغذية الراجعة في مراحل مختلفة على مدار العام، وهذه الطريقة أثبتت أنها أكثر فاعلية في تشجيع السلوك الجيد في مؤسستها، وتشجيع ثقافة التغذية الراجعة، ما دفع الآخرين إلى أن يحذوا حذوها، وتطبيق قيم جنرال إلكتريك، وهو ما يعد موقفًا مربحًا لجميع الأطراف.

يعد إجراء تقييمات الأداء إحدى الوظائف الأساسية المرتبطة بمن يضطلع بالإدارة التنفيذية، وهو دائمًا ما يُنظر إليه باعتباره إجراء إداريًا مملًّا، لا يرتبط كثيرًا بكيفية قياس الأداء الحقيقي، وسوف يعرف بعض المديرين بالسليقة قبل القيام بتقييم الأداء كيف يبلي شخص ما في فريقه؛ هذا لأن قياسهم الموظف أو عضو الفريق الجيد غالبًا ما يتجاوز ما هو محدد في مقاييس التقييم. فالسمعة هي كل شيء، وإذا كان لديك عضو في الفريق قد أمضى السنة يعمل باجتهاد شديد، وكان منتجًا

ومنفتحًا، ويبدي الاستعداد للعمل على المهمات خارج اختصاصه، فإن معظم مديري خطوط الإنتاج يقيِّمون عمل هذا الشخص بمنتهى الأريحية، دون أن تكون هناك حاجة إلى التقييم الرسمي، ومع ذلك فإن هناك سببًا وجيهًا وراء وجود تقييمات الأداء؛ فهي في أغلب الأحيان تساعد أولئك الذين أمامهم فرصة مرتقبة للترقية؛ حتى تكون كل المقاييس الرسمية والمعلومات النوعية للمساعدة موجودة لدعم طلب الترقية خاصته، وفي المقابل إذا كان هناك شخص ما أداؤه ضعيف، فتقييمات الأداء تفيد في الاجتماع مع الشخص، وتقييم الجوانب التي يمكن تحسينها؛ حتى يمكنكما أن تعدا معًا خطة لتحقيق هذا الهدف.

يجب أن يكون معظم مديري خطوط الإنتاج قادرين بمنتهى الأريحية على تقييم الموظفين بعيدًا عن التقييم الرسمي

تعد دراسة الحالة هذه مثالًا جيدًا للطريقة التي تسير بها معظم تقييمات الأداء؛ فهي اجتماعات رسمية يصعب فيها للغاية التعرف على ما يجري مع موظفيك، إذا كانت هذه التقييمات هي المرة الوحيدة التي تجتمع فيها معهم لمناقشة كيفية سير الأمور، والمثال الموضح سابقًا، يوضح ضعف المرونة العاطفية لدى "ديف"؛ وذلك نظرًا إلى أنه كان مشغولًا بالتصرف بعقلانية، والانتهاء من بنود التقييم، ولم يكلف نفسه عناء تبين شعور "جيمس"، ولو قام "ديف" باستثمار وقته في بناء علاقات، واستكشاف ما يجري مع "جيمس"، لكان سيلاحظ أن مثل تلك المعرفة هي آلية قوية لإطلاق العنان لأداء أفضل، وقوة عاملة أكثر تحفيزًا، وقد يبدو هذا وقتًا كبيرًا تستثمره في شخص ما، ولكنه ذو فوائد جمَّة.

كيف نقيس الأداء الحقيقي؟

تتمثل إحدى الطرق الشائعة لتقييم الأداء في استخدام نظام تصنيف رقمي أو كمي، حيث يُطلب من المديرين وضع درجة لكل فرد مقابل عدد من الأهداف/ السمات،

وفي بعض الشركات يتلقى الموظفون تقييمات من مديريهم، وأقرانهم، أو مرءوسيهم، أو عملائهم، وفي الوقت نفسه يقومون بإجراء تقييم ذاتي، وهو ما يعرف باسم التقييم الشمولي (تقييم 360 درجة).

وسيكون لدى معظم المؤسسات أطر جيدة للتقييم لتقدير نوعية عمل موظفيها، وفيما يلي مثال على شبكة المربعات التسعة التي تقيِّم الإمكانات والأداء.

تقييم الإمكانات	عالٍ	متوسط	منخفض
عالٍ	"نجم ثابت" صاحب أداء عالٍ/ إمكانية عالية	"نجم صاعد" صاحب أداء متوسط/ إمكانية عالية	"موهبة خام" صاحب أداء منخفض/ إمكانية عالية
متوسط	"عضو متميز في الوقت الحالي" صاحب أداء عالٍ/ إمكانية متوسطة	"عضو رئيسي" صاحب أداء منخفض/ إمكانية متوسطة	"عضو متقلب" صاحب أداء منخفض/ إمكانية متوسطة
منخفض	"عضو عالي الاحتراف" صاحب أداء عالٍ/ إمكانية منخفضة	"محترف يُعتمد عليه" صاحب أداء متوسط/ إمكانية منخفضة	"موهبة تنطوي على مجازفة" صاحب أداء منخفض/ إمكانية منخفضة

تقييم الأداء

الشكل 8-1 شبكة المربعات التسعة

المصدر: Karen N. Caruso, http://web.viapeople.com/viaPeople-blog/bid/82257/Developing-Future-Promise-Use-the-9-Box-to-Develop-Talent-in-Succession-Planning.

إذا كنتَ قد عملت بجد؛ لكي توفر أكبر قدر ممكن من الدعم، ولا يزال أداء هذا الموظف يقع في أسفل الشبكة جهة اليسار، فربما يكون قد حان الوقت لكي تعطيه بعض التغذية الراجعة عن حقيقة أدائه، وبدء وضع خطة لتحسين الأداء، أو خطة لخروج الموظف المذكور. وبالنسبة إلى بعض المديرين، يمكن إجراء مثل هذه

المحادثات بسهولة دون التفكير كثيرًا في الأمر، وبالنسبة إلى البعض الآخر، يمكن أن تكون عملية مؤلمة للغاية بالنسبة إلى كلٍّ من المدير والموظف، ولكن بلا شك، يجب ألا يكون الأمر هكذا.

خطوات نحو تقييم أخف وطأة

1 الاستعداد هو الحل

من المفيد للغاية أن تكون مستعدًّا بشكل جيد قبل اجتماعات تقييم الأداء، والسبب في هذا – كما شرحنا في السابق - يرجع إلى أنه من المهم أن تفهم كيف يستطيع كل عضو في فريقك، أو الأشخاص الذين يعملون تحت إشرافك، الاستجابة في أي موقف. إن قضاء بعض الوقت في تقييم أداء كل شخص على الورق فيما يتعلق بالمقاييس التي حددتها بوضوح في بداية عام التقييم سوف يساعدك على تقييم أداء عضو فريقك بشكل كمي، حيث إن أحد الأسباب الأكثر شيوعًا للصعوبات التي تواجه أعضاء الفريق، الذين فشلوا في تحقيق أهدافهم، هو عدم وجود إرشادات واضحة خاصة بالأهداف التي تحدد في بداية عام التقييم.

عادة ما يفشل أعضاء الفريق في الوصول إلى الأهداف بسبب عدم وجود إرشادات واضحة في بداية العام

كما ترى من خلال هذا التدريب، فإن الأداء الضعيف يكون في كثير من الأحيان مسئوليتك بوصفك قائدًا، كما هو أيضًا مسئولية الأفراد ذوي الأداء الضعيف، فالكثير

منهم لا يبدأون حياتهم المهنية، وهم يتطلعون إلى أن يكونوا ذوي أداء ضعيف، ولكن تنتهي بهم الحال إلى مثل هذه السيناريوهات بسبب ضعف التوجيه، وعدم فهم محيط عملهم، أو فهم القليل عنه، فهناك مسئولية ضخمة مُلقاة على عاتقك كونك مديرًا، وهي ضمان توفير بيئة يستطيعون فيها أن يعملوا بشكل مثمر، وأن يحققوا أهدافهم، كما أن معظم الأفراد لا يريدون أن تلصق بهم وصمة عار الأداء الضعيف؛ لأنه بمجرد أن يوصموا بهذه الصفة، ستنتهي بهم الحال إلى حلقة مفرغة؛ لأنهم سيشعرون بأنهم لن يستطيعوا تغيير الصورة التي رسمت عنهم.

2 نماذج تغذية راجعة مفيدة لمساعدتك على التقييم

هناك عدد من النماذج التي يمكنها أن تساعدك خلال فترة التقييم، فهي تساعد على تمثيل العديد من جوانب المرونة العاطفية؛ حيث إنها تستفيد من شعور الشخص، وكيف يمكن استخدام ذلك لمساعدته على تحسين الأداء، وسندرس اثنين منها على وجه الخصوص، وهما: النموذج الرباعي (السلوك، النتيجة، الشعور، والمستقبل)، ونموذج تدريب التغذية الراجعة (**www.performancetrainingorganisation.com**).

- **النموذج الرباعي (السلوك والنتيجة والشعور والمستقبل).** يقدم هذا النموذج وسيلة لإيصال هدف التغذية الراجعة إلى الشخص الذي يتم تقييمه من أجل رفع الوعي بسلوكه، وكذلك فهم تأثيره في الآخرين، وما الاستجابة التي يثيرها لدى الآخر، ويتيح لك النموذج الرباعي تعلم رؤية ذاتك، كما يراها الآخرون، وهذا يحفز المرونة العاطفية؛ لأنك ستحتاج إلى النظر إلى سلوكك بموضوعية، وتقييم تأثير ذلك فيمن حولك، إنه نموذج سهل الاستخدام للغاية.

على سبيل المثال:

السلوك: صف السلوك: "إنك تتأخر في بعض الأحيان في إرسال تقرير نهاية الشهر إليَّ".

النتيجة: صف ما لذلك السلوك من تأثير فيك: "بسبب هذا التأخير لا أستطيع إكمال تقرير القسم، وتقديمه إلى مجلس الإدارة في الوقت المحدد لذلك".

الشعور: صف ماذا يكون شعورك بسبب ذلك: "يزعجني أن أضطر إلى السعي وراءك من أجل التقرير، وقد استاء مجلس الإدارة مني بسبب تأخير تقرير بيانات الشهر الكلي".

وفي آخر خطوة من التغذية الراجعة يجب أن تصوغ توقعاتك للمستقبل، وتشمل حل المشكلة.

المستقبل: "من فضلك هل يمكنك تجميع التقرير وإرساله إليَّ في وقت مبكر، حتى نستطيع بدء استعادة سمعتنا لدى مجلس الإدارة بوصفنا قسمًا محترفًا يتمتع بالكفاءة والنظام؟".

لقد عملنا بشكل مكثف مع مديرين استخدموا النموذج الرباعي بنجاح باهر، إنه يحتاج إلى وقت وتدريب، ولكنه وسيلة رائعة لاستخدام قدرات المرونة العاطفية لتقديم التغذية الراجعة بطريقة عملية، ويمكن فهمها من قبل متلقي التغذية الراجعة.

- **نموذج تدريب التغذية الراجعة.** ويتضمن هذا النموذج الطلب من الآخرين إعطاء التغذية الراجعة عن أنفسهم، بدلًا من أن تقدم إليهم أنت التغذية الراجعة أو قبلها، ويقوم هذا النموذج على إطار تقليدي لنموذج التدريب جرو (GROW)، الذي طوره سير "جون ويتمور"، ويدرس الهدف والواقع والاختيارات والإرادة. وأفضل طريقة للتفكير في تطبيقه تتمثل فيما إذا خططت للقيام برحلة، فإنك في البداية تقرر إلى

أين ستذهب (الهدف)، ثم بعد ذلك تحدد أين أنت في الوقت الحالي (واقعك الحالي)، ثم بعد ذلك تستكشف الطرق المختلفة (الاختيارات) للوصول إلى هدفك، وفي الخطوة الأخيرة، وهي ترسيخ الإرادة، إذ إنك تحرص على الالتزام بالقيام بالرحلة، وأنك مستعد لمواجهة العقبات التي قد تقابلك في الطريق.

وذلك هو ما يعتمد عليه نموذج تدريب التغذية الراجعة، كما يدعو واضعوه إلى طرح عدة أسئلة من شأنها المساعدة على تعزيز التغذية الراجعة ذاتية التفكير، من أجل تطوير طاقم العمل
الخاص بك:

1. ما الذي لاحظته بشأن أدائك؟

2. ما الذي تحبه فيما تقوم به؟

3. ما أعجبني هو...

4. إذا كان باستطاعتك فعل ذلك ثانية، فما الذي ستقوم به بشكل مختلف؟

5. كيف سيبدو الأمر إذا كان باستطاعتك فعل ذلك؟

6. هل بإمكاني تقديم اقتراح؟

7. ما الذي ستفعله حيال ذلك في المستقبل؟

سوف تلاحظ أن هذه الأسئلة أسئلة مفتوحة؛ ما يعني أن المتلقي سوف يركز على الأشياء الإيجابية، ومن المأمول أن يلاحظ أيضًا ما الذي لا يسير على النحو المرجو في أدائه، وهذا أكثر فاعلية بشكل كبير من بدء التقييم بقائمة بجميع الأمور التي قام بها على نحو سيئ؛ لأنه لن يكون لديه، هو نفسه، الوقت لكي يتبين مدى تقدمه، ومواطن فشله. وكما أوضحنا في الخطوة الثالثة من هذا الكتاب أن عدم إبداء أي تعاطف أو مراعاة للشعور خلال التواصل، خاصة عندما يكون التواصل على مستوى هرمي (بين المدير والمرءوس)، يمكن في أغلب الأحيان أن يثير عواطف خامدة، وذلك بشكل غير مقصود لدى الآخرين؛ ما سيتسبب بعد ذلك في أن تسيطر عليه تلك العواطف وسيقلل من قدرته على استيعاب أي مما قلته.

إن استخدام نموذج تدريب التغذية الراجعة في دراسة الحالة التي ذكرناها في بداية هذا الفصل سوف يسمح لـ"ديف" بأن يتعرف حقًّا على قيم "جيمس"، وكيف يرى نفسه، ومن ثم كيف يقيِّم نفسه، كما أن هذه الطريقة سوف تحث "جيمس" على التفكير، وإمعان النظر فيما يمكنه أن يقوم به على نحو أفضل، وهذا أقوى كثيرًا من أن يقترح "ديف" عليه ذلك؛ لأنه لم يكسب ثقة "جيمس" أو احترامه ليفعل ذلك، كما أن هذا سيمنح "ديف" الفرصة للتعرف على "جيمس"، وكذلك معرفة تعبيراته الأساسية وعواطفه حتى يستطيع أن يقيم أي تغيير عما هو معتاد عن "جيمس" دون أن يلفت الانتباه.

فلنستعد لاجتماع التقييم التالي الخاص بك

فكِّر في التقييم التالي الذي حددته مع أحد أعضاء فريقك، كيف تستطيع الآن الاستعداد للاجتماع وعقده على نحو يكون فعالًا بالنسبة إليك، وبالنسبة إلى أعضاء فريقك والمؤسسة؟ وفيما يلي عدد من الخطوات الرئيسية التي يمكنها أن تساعدك:

1. **استعد للاجتماع.** جمع كل المعلومات ذات الصلة، وبعض التغذية الراجعة من الزملاء وأعضاء آخرين في المؤسسة.

2. **ركِّز في البداية على الشخص، وقيِّم حالته المزاجية قبيل بدء التغذية الراجعة.** هل هو متوتر أم قلق؟ ما تأثير ذلك في قدرته على الاستماع؟

3. **ما حالتك المزاجية؟** هل قمت بتصفية ذهنك والتركيز على المهمة الحالية؟ هذا سوف يساعدك على ضمان أن الشخص محل التقييم سيقابل شخصًا منفتحًا ومستعدًّا للاستماع.

4. **حاول أن تحدد وقتًا كافيًا للتقييم**، حتى يكون أمامك وقت للاسترخاء في البداية، وتتبين كيف حال الشخص قبيل استهلال الإجراءات الشكلية.

.5 **استثمر بعض الوقت مع الشخص الذي سيتم تقييمه قبيل الاجتماع.** تأكد أنك قد قمت بالتعامل معه عدة مرات؛ حتى تستطيع على الأقل أن تبني علاقة تساعد على توليد الثقة والاحترام المتبادلين، وسوف يساعدك ذلك أيضًا على معرفة ما الأمور التي تمثل أهمية بالنسبة إلى هذا الشخص حتى تستطيع وضع خطة تطوير تناسب ذلك.

.6 **تأكد أن مكان اجتماعك يبعث على نتيجة إيجابية.** تجنب الجلوس خلف المكتب، وحاول ترتيب المقاعد، على أن تجلس إلى جانب الشخص الذي سيتم تقييمه.

.7 **تأكد من عدم وجود أية مقاطعات.** لا تسمح بأية مقاطعات تحت أي ظرف من الظروف، بما في ذلك المكالمات الهاتفية، أو الاستدعاءات الطارئة من سكرتيرك، أو فريقك؛ فهذا يُظهر عدم احترامك الشخص الآخر.

.8 **استخدم نماذج التغذية الراجعة التي تناولناها،** وحاول أن تعمل بالتعاون مع مَن أمامك بدلًا من أن تعمل ضده، وإذا كانت هناك رسائل يعد إيصالها أمرًا صعبًا، فتأكد أنك لا تقوم بإيصالها بطريقة مهينة أو هدامة، فهذا من المحتمل أن يؤدي إلى أن يصم الشخص محل التقييم أذنيه، وستضيع الرسالة التي ترغب في إيصالها حينها.

.9 **استمر في التدرب على الأمر.** تصبح التقييمات أسهل مع مرور الوقت، بل إنها تصير أكثر متعة عندما تبني علاقة مع أفراد فريقك، وتستمتعون جميعًا حينها بالتجمع لمناقشة نجاحات الأداء وإخفاقاته.

.10 **استغل فرصة التقييمات** لكي تكتسب فهمًا حقيقيًا عن إمكانية إسهام كل شخص في شيء ذي قيمة ومبتكر للقسم، فكِّر فيما بعد الاجتماع، وما يمكنك تحقيقه بما لديك من قدرات جماعية.

٩. كيف تحفز فريقًا فاقد الشغف باستخدام المرونة العاطفية

يركز هذا الفصل على كيف يمكنك أولًا التعرف على الفريق فاقد الشغف، وثانيًا استخدام القدرات الخاصة بالمرونة العاطفية التي تعلمتها لتحاول إعادة الفريق إلى المسار الصحيح مرة أخرى، كما سيقدم هذا الفصل بعض الاقتراحات لكيف يمكن لاستخدام المرونة العاطفية أن يساعد على تحديد الحواجز التي تحول دون تحفيز الفريق، وإزالتها، وبناء ثقافة مستدامة تتسم بالأداء العالي.

من خلال إجابتك عن هذه الأسئلة، هل لاحظت أي شيء؟ ما الحالة المزاجية التي استحضرها هذا الأمر لديك؟ هل الأمل، أم الحزن، أم الإحباط؟ قم بتحديد حالتك المزاجية على مقياس الحالة المزاجية (الشكل 2-3).

والآن انظر إلى كل عضو من أعضاء فريقك.

تقييم الفريق لاستنباط العلامات الدالة على الاندماج أو فقدان الشغف

هناك الكثير من الطرق التي يمكنك استخدامها لتحديد ما إذا كان فريقك فاقد الشغف على غرار نموذج "بلوتشيك" الذي سبق أن ذكرناه في الخطوة الثانية من هذا الكتاب، ونظرًا إلى أن فقدان الشغف يحدث تدريجيًا على مراحل، فإنك تستطيع التعرف على هذه المراحل في وقت مبكر، واستخدام مهاراتك في إدراك الاستجابات العاطفية لدى الآخرين، وتشمل بعض المؤشرات العامة: الوصول متأخرًا، التغيب عن العمل، السلوك المراوغ المتعمد، والعدائية غير المبررة تجاه الإدارة، عدم الاهتمام بالمظهر والعزلة.

هناك الكثير من الطرق التي يمكنك استخدامها لتحديد ما إذا كان فريقك فاقدًا الشغف

المراحل الثلاث لفقدان الشغف

على الرغم من أن الشغف يحدث على مراحل، لكن المرحلة الأولى تكون في هيئة انخفاض في الأداء، وفيما يلي المراحل موضحة بمزيد
من التفصيل:

- **المرحلة الأولى.** إذا كنت مجتهدًا وماهرًا للغاية في مدى معرفتك بأفراد فريقك، ومعرفة كيف تشعل الحماس في نفوسهم، فإنك سوف تلاحظ هذا في وقت مبكر، هذا إذا أخذت بعض الوقت في التجول بينهم، وفهم ما المحفزات والدوافع التي تحرك الأعضاء، كما ذكرنا في الخطوة الأولى، وسوف تلاحظ تغييرًا سريعًا في الروح المعنوية، إذ يمكن أن ينشأ من أشياء مثل خيبة الأمل، أو أن يكون هناك حدث ما أثار استياءهم، سواء على الصعيد الداخلي، أو في حياتهم الخاصة.
- **المرحلة الثانية.** ستكون هذه المرحلة أكثر وضوحًا قليلًا؛ لأن سلوك الشخص سوف يتغير، ويمكن أن يُرى هذا من خلال الانسحاب والرضا وعدم الرضا، وهذه المرحلة تكون لا رجعة فيها؛ لأن الموظف يبدأ المجيء إلى المؤسسة بجسده فقط، بينما لا يكون عقله حاضرًا، وإذا كنت مهتمًّا بالحرص على بقاء هذا الموظف في المؤسسة، فعليك أن تعمل جاهدًا لاستعادة ثقتهم مرة أخرى، وهذا قد يحتاج منك إلى الكثير من الطاقة والجهد حتى تعيده إلى بداية نقطة فقدان الثقة، وتحثه على الالتزام من جديد.
- **المرحلة الثالثة.** وفي هذه المرحلة يكون الموظف قد رحل عن المؤسسة ذهنيًّا، واستسلم، وهو ينتظر بصبر حتى تأتيه فرصة أخرى، وهذه المرحلة مرحلة خطرة؛ لأنه ليس فقط على وشك مغادرة المؤسسة، ولكن يمكن أن يكون بصدد شن حملة من أجل الانتقام من المؤسسة التي كانت السبب في شعوره على هذا النحو، وسيقوم بإحداث الكثير من الاضطراب.

إشراك الفريق – القيم والمحفزات

في عام 2014 أجرت مؤسسة جالوب (وهي مؤسسة استشارية كبيرة تجري تحليلات، وتقدم نصائح لمساعدة القادة والمؤسسات) (آدكنز 2015) دراسة على 142 دولة، ووجدت أن 13% فقط من الموظفين في العالم مندمجون في العمل، وهذا يعني إجمالًا أن واحدًا من بين كل ثمانية عاملين في العالم، البالغ عددهم 180 مليونًا، لديه التزام نفسي تجاه المؤسسة، ويقوم بإسهامات إيجابية، وهو ما يعد إحصائية محبطة للقادة ومديري الفرق، فهناك مسئولية حقيقية تكمن في محاولة جعل فريقك يندمج في العمل، وتهيئة بيئة، ووضع أهداف ممتدة، ومهمة، ومثمرة. كما أنه قد اتضح لنا من خبرتنا في العمل مع المسئولين التنفيذيين أن الموظفين يفقدون الشغف حال معاملتهم باعتبارهم ليسوا بشرًا، لديهم عواطف دفينة، وذلك حين يتم التعامل معهم بوصفهم رجالًا آليين عقلانيين، وهم فقط يأتون إلى العمل، ويوفون بالمواعيد النهائية التي لا تنتهي، ويتعرضون لضغط دون مراعاة شعورهم، أو ما يحتاجون إليه؛ لكي يجعلوا الحياة من الممكن تحملها قليلًا.

في الخطوة الأولى ناقشنا أهمية فهم القيم الخاصة بك، ولتستطيع أن تبني فريقًا مندمجًا في العمل، تحتاج إلى أن تأخذ بعض الوقت لفهم قيم كل عضو من أعضاء الفريق، إن أمكن، وهذا سوف يساعدك على فهم ما يدفع ويحفِّز كل شخص، وسوف تتشابه هذه القيم لدى بعض الأعضاء، كما ستختلف تمامًا مع أعضاء آخرين؛ فعلى سبيل المثال إذا كان لديك عضو قديم في فريقك قد ألِف عمله، فقد لا يكون لديه أي طموح خاص بالسعي وراء ترقية، أو الحصول على مكانة إضافية، فهو ببساطة يريد أن يتقاضى راتبه، ويذهب إلى المنزل في ساعة معينة مساء كل يوم؛ لكي يضع أطفاله في الفراش، فقيمه تدور حول قضاء الوقت مع أسرته، وبالطبع ليس هناك أي شيء يعيب هذا السلوك، ولكن إذا كان لديك عضو آخر في الفريق على النقيض تمامًا من هذا العضو، فربما قد تجري مقارنة بينهما، ليست في صالح الشخص الأول، فمثلًا قد يكون لديك عضو آخر في الفريق يعمل من الصباح الباكر حتى وقت متأخر ليلًا، وقد ألمح إلى أن لديه طموحات بشأن وظيفتك عندما تكون متاحة، فقد يكون محور

قيمه هو الطموح العالي، وأخلاقيات العمل المتأصلة، وهاتان القيمتان ربما تكونان على طرفي النقيض، ولكن نيات كلا العضوين حسنة؛ لذلك كيف تستطيع الاستفادة من هذه القيم؛ لكي تضمن أن كلا العضوين يظل محفزًا، ويجد بعض القواسم المشتركة حتى يستطيع مباشرة المهمة الحالية، ويتمها بنجاح؟ يجب أن تُبقي الاثنين مندمجين في العمل على المستوى الفردي، وكذلك تجد طريقة تدمجهما معًا كونهما فريقًا.

إنك في حاجة إلى أخذ بعض الوقت لفهم قيم كل عضو من أعضاء فريقك

مجموعة التوجيه الحقيقية

كان ضمن القادة الآخرين الذين تبنوا نهجًا مشابهًا، "بيل جورج"، الذي كان مديرًا تنفيذيًّا لشركة ميدترونك، عندما كان رأسمالها يقدَّر بـ1.1 مليار دولار، وصارت شركة يقدر رأسمالها بـ60 مليار دولار، وقد اعترف بأهمية تشجيع الزملاء على تشكيل مجموعات صغيرة متآلفة، وأيضًا التحدث بصراحة عن القضايا الشخصية والمهنية، وكذلك الحديث عن معتقداتهم وقيمهم ومبادئهم في جلسات سرية، فهو يعتقد أن هذه المجموعات قد تطورت إلى آليات دعم مهمة للغاية بالنسبة إلى الأفراد الذين استطاعوا أن يشاركوا زملاءهم، ويثقوا بهم، ما ساعدهم على إدراك العواطف وفهمها وإدارتها، وهي كلها تعد براعة في المرونة العاطفية. وقد ألف "بيل جورج" وزميله "دوج بيكر" كتابًا بعنوان *True North Groups* الذي يوثق عمليات تشكيل المجموعات، وكيف يمكنهم الاستفادة من تشكيل هذه المجموعات، سواء على مستوى الأفراد، أم على مستوى المؤسسة، فقد وصفوا عددًا من وظائف المجموعة

التي شملت: الراعي، والداعم، وقائل الحقيقة، والمرآة، وعند تأدية وظائفهم جيدًا باعتبارهم مجموعة، فإن كل أفراد المجموعة يصبحون موجهين مهتمين ومرشدين عميقي التفكير، وقد يكون من المفيد لو تكوَّنت مجموعة التوجيه الحقيقية الخاصة بك، من بعض الزملاء القادة في داخل المجموعة.

ما الفريق عالي الأداء؟

من أجل إنشاء فريق عالي الأداء، من المفيد معرفة الشكل الذي قد يبدو عليه هذا الفريق بشكل عام، ثم إضفاء طابع فردي عليه
ليناسب مؤسستك.

الفريق عالي الأداء:

- يحقق نتائج رائعة، وفي العادة يتجاوز الأهداف السابقة.
- يسعى عادة وراء الأهداف الممتدة والملهمة لكل أعضاء الفريق.
- يضم أعضاء فريق مندمجين كلية، ولديهم الحماس والطاقة من أجل تلبية التوقعات بل تخطيها.
- عادة ما يوصف عمله بأنه محفز، وملهم، ومغير للحياة.

وهذه السمات ربما تكون صعبة الفهم بالنسبة إليك، ولكن دراسة الحالة التالية تقدم إليك بعض الرؤية عن كيف يمكن لقدرات المرونة العاطفية أن تساعدك على تحويل فريق منخفض الأداء إلى فريق عالي الأداء.

كانت تلك الدراسة خير مثال لكيف يمكن أن يتحول فريق من المفترض أنه يعمل بكفاءة - أي أن لديه كل الإمكانات والمعلومات والذكاء والمصادر الضرورية – إلى فريق يائس تمامًا بسبب بعض العواطف التي أوقفت تقدمه، وشلت قدرته على التفكير، وإذا كنت تقوم بإدارة فريق مثل هذا، فهناك عدد من الخطوات التي يمكن

اتباعها

لزيادة الأداء.

كيف تحسِّن أداء الفريق

1.

اخلق رؤية. معظم الفرق يمكنها أن تقوم بالعمل بأداء عالٍ مدة قصيرة من الوقت؛ لأنه ببساطة لا تستطيع أجسامها وعقولها أن توفر الطاقة المطلوبة للمحافظة على هذا المستوى من الأداء، ولذلك فلا بد من أن تخلق رؤية للفريق، يعمل على تحقيقها، أي تشكيل شيء يكون جزءًا من صورة أكبر، أو قسِّمه إلى مراحل حتى يستطيع الفريق رؤية طريق يؤدي إلى خط النهاية. ويجب أن تكون هذه الرؤية واضحة لكنها جذابة بطرق مختلفة؛ حتى تحظى بالقبول من أشخاص مختلفين؛ نظرًا إلى اختلاف قيمهم وما يشكل مصدر جذب إليهم، ومن المهم اكتشاف ما إذا كانت لديهم ميول مستمدة من الجانب الأيسر من المخ، حيث يستمتعون بمجموعة من التعليمات المنطقية والمباشرة، أو لديهم ميول مستمدة من الجزء الأيمن من المخ، حيث ينجذبون إلى النتائج الملهمة والتطلعية، التي من الصعب تحديدها؛ لذا فإن أفضل رؤية يمكن أن يعمل الفريق على تحقيقها هي تلك التي يخلقها بنفسه، ومن ثم يتحمل مسئولية تحقيقها.

2.

كوِّن فريقًا متنوعًا. يتمتع أعضاء معظم الفرق عالية الأداء بمجموعة متنوعة من المهارات والخبرات، ولديهم خلفيات مختلفة، وأيضًا تختلف أعمارهم، وللأسف يميل الكثير من المؤسسات إلى إمداد الأقسام بأشخاص تتشابه خلفياتهم مع الموظفين العاملين بالفعل في المكان، وهذا ما تراه أمرًا جيدًا من وجهة نظرها، وفي صالح بقية الشركة، وهذا قد يجعل الأمور سهلة في البداية، ولكنك ببساطة تخلق

مجموعة من النسخ المكررة من الأشخاص، وسوف تصبح متماثلة، وتقضي معظم الوقت في التفكير الجماعي، إن الأمر يحتاج إلى قيادة حقيقية لتحشد مجموعة من الأشخاص المختلفين للعمل معًا، ويسود بينهم الاحترام المتبادل والتفاهم، ويبحثون عن طرق مثلى للتعاون، ومعظم الابتكارات تنبع من الآراء والأفكار المختلفة التي يمكن أن تجد وسيلة للتحول إلى مشروعات فريدة من نوعها.

3. **استخدم المرونة العاطفية.** من المهم دائمًا أن تتأكد أنك تراقب التفاعل بين أفراد المجموعة، وتتفقد أحوالهم بانتظام؛ لكي ترى ما يجري مع كل عضو، فيمكن لعضو واحد أن يدمر قدرات الأداء كلية، وفي المثال السابق ما أثار اضطراب المجموعة كاملة هو بيئة مؤسسية وظروف محيطة غير مستقرة. هذا بالإضافة إلى تغيير التفاعل بين المجموعة، وظهور قائد غير كفء عذب الحديث، قد سار بالمجموعة في الطريق الخطأ، وأدى إلى زعزعة استقرارها، وباستخدام قدراتك في المرونة العاطفية يجب أن تكون الآن قادرًا على تقدير الحالة المزاجية الجماعية للفريق، وكذلك الخاصة بكل عضو بشكل فردي، وتحليل ظروف العمل لكي تتأكد أنه ليس هناك ما يزعزع استقرار مهمتهم، كما أن المنسقين الذين ذكروا في السابق هم خبراء في ملاحظة السلوك الذي يظهر باعتباره غريبًا للغاية، ولكن دائمًا تكون له أبعاد مكنونة تسببت فيها عواطف معينة.

١٠. استخدام المرونة العاطفية لتعزيز الإبداع والابتكار

شركات ناجحة ومبتكرة بدأت كفكرة إبداعية

يمكن أن ترى نتائج الإبداع والابتكار بوضوح في العديد من المؤسسات التي ظهرت في السنوات الأخيرة، في أعقاب تدهور أسواق ومنتجات أخرى، وفي الخطوة الأولى من هذا الكتاب تحدثنا عن "توني هساي"، المؤسس والمدير التنفيذي لشركة زابوس - وهي شركة تجزئة لبيع الأحذية عبر الإنترنت، اشتراها موقع أمازون مقابل مليار دولار عام 2009 - وهي مؤسسة حققت الكثير بسبب شغفها وقيمها المحددة، وهناك شركة أخرى ظهرت في أعقاب الأزمة المالية العالمية، وهي شركة فاندينج سيركل التي حققت نجاحًا باهرًا، وتستخدم هذه الشركة تكنولوجيا الاتصال بين النظراء؛ لتمثل حلقة وصل بين الأعمال التجارية الصغيرة والمقرضين، حيث إنها توفر تمويلًا أرخص من البنوك الكبرى دون تحمل المخاطر الائتمانية للاحتفاظ بالقروض في بيانات الميزانية، فهذه الشركة قد وجدت فجوة في قطاع البنوك الذي كاد يختفي بوصفه صناعة بسبب سياسات الإقراض ومنح القروض كل من لا يستطيع تحمل الفائدة المبالغ فيها، وقد جذبت هذه الخطوة الإبداعية الناس ممن بدأوا يفقدون ثقتهم بالبنوك، وكانوا بحاجة ماسة إلى بديل. ومنذ أن تم تدشين شركة فاندينج سيركل عام 2010، اجتذبت 38000 مستثمر، قاموا بإقراض المال خلال هذا الموقع بمن في ذلك الأفراد، والمؤسسات المالية، وحكومة المملكة المتحدة، وإجمالًا قاموا باستثمار مليار دولار في 8000 عمل تجاري حول العالم، مقرضين ما يعادل 80 مليون دولار كل شهر.

إن الإبداع والابتكار هما القوى المحركة للكثير من الأعمال التجارية المعاصرة الناجحة

ومثال آخر للإبداع والابتكار على أرض الواقع، هو شركة إير بي إن بي التي تقدر قيمتها بـ2.5 مليار دولار، ويتعامل مع الشركة ما بين 50000 و60000 شخص في الليلة الواحدة، وقبل أن تصبح إير بي إن بي سوقًا كبيرة على الإنترنت مختصة باستئجار المنازل والمساحات، بدأت بزوجين من الأسرَّة الهوائية على الأرض في سان فرانسيسكو؛ ففي عام 2008 كان "براين تشيسكي"، وشركاؤه في التأسيس، بحاجة ماسة إلى المال، ولكنهم كانوا واثقين بأن لديهم فكرة تستحق السعي وراء تحقيقها، وعندما رفض المستثمرون إعطاءهم المال، اتجهوا إلى العمل في مجال بيع حبوب الفطور، حيث أنتجوا نسخة خاصة من علب شيروس لحبوب الفطور، صُنعت بشكل خاص من أجل مرشحي الرئاسة، كانت واحدة من أجل أوباما وهي Obama O's، والثانية من أجل "جون ماكين" وهي Cap'n McCains باستخدام مسدس شمع، والكرتون المقوى، حيث باعوا عدة مئات من هذه العلب في مقابل عشرات الآلاف من الدولارات. وقد نجحت جهودهم، وهم الآن ‘مقصد’ المسافرين الراغبين في السكن حول العالم، والقاسم المشترك بين هذه الشركات هو أن مؤسسي هذه الشركات كانت لدى كل منهم فكرة شحذتها قيمهم الأساسية (تحدثنا عنها في الخطوة الأولى) التي شملت الشغف، والإصرار، والتفاؤل، وبالاقتران مع مساعدة بعض المستثمرين الجيدين، استطاعوا أن ينجحوا في تحويل الأفكار المبتكرة إلى كيانات عالمية ضخمة، وهذه الشركات تعد مصدر إلهام لهؤلاء القادة الذين يأملون في خلق الصرح الأكبر المقبل وبنائه من خلال تعزيز
الإبداع والابتكار.

ما الابتكار؟

لكي نقوم بتهيئة بيئة مواتية للابتكار في العمل، من المفيد أن نعرف ما الابتكار، وكيف يبدو في المؤسسات، ويصف بعض الأكاديميين الابتكار بأنه المصطلح المستخدم لتفسير إنشاء منتج جديد، أو تجديد عمليات، أو منتجات موجودة بالفعل. وكان هناك العديد من الدراسات عن الابتكار في المؤسسات ومدى تأثيره في الأداء، ووجدت بعض الدراسات أن الشركات المبتكرة تتفوق على الشركات غير المبتكرة، وهذه الشركات صاحبة الأداء

الأفضل من المحتمل أن تواصل ابتكارها، ومن ثم تخصص المزيد من الموارد للابتكار (كاينلي وآخرون، 2006)، فقد وصفوا الابتكار بأنه آلية تعزيز ذاتي، حيث وضع كل من "كاميلو أورداز" و"هيرنانديز-لارا" و"فال كابريرا" (2005) ثلاث مراحل للابتكار، توضح التعريفات المتعددة للمفهوم، وهذه المراحل هي: "الابتكار قيد الإنجاز" وتتناول الأنشطة الإبداعية في طور التنفيذ، و"نتائج الابتكار" وتبحث في تقديم منتج أو براءة اختراع جديدة في العمل التجاري، و"حالة الابتكار" وتدرس الابتكار باعتباره صفة راسخة في المؤسسة، ويعرف "ويست" (2002) الابتكار بأنه عملية تتألف من مرحلتين، وهي غالبًا ما يشار إليها بأنها ذات وجهين، وتتضمن المرحلة الأولى الاستكشاف، حيث يمكن للموظفين أن يخاطروا ويخوضوا تجارب، ويستمتعوا بالمرونة في ظل اكتشاف ظواهر جديدة ومتنوعة ذات أهمية؛ أما المرحلة الثانية، فيعمل فيها الموظفون في بيئة تقدر الاستكشاف، ويتم تشجيعهم على اتباع القواعد وتعزيز الكفاءة (شيبتون وآخرون 2006 ص 4).

ما أنواع الشركات الأكثر ابتكارًا؟

يبدو أن اتسام المؤسسة بالابتكار من عدمه لا يعتمد كثيرًا على حجمها، فمن المفارقات أن الشركات الكبرى أقل ابتكارًا من الشركات الصغرى، وهذا ما يبدو مثيرًا للدهشة للوهلة الأولى؛ لأنه ربما يتخيل المرء أن الشركات الكبرى ستكون لديها موارد بشكل أكبر مخصصة للبحث والتطوير، ولكن دراسات مثل تلك التي أجراها "أكس" و"أودريتش" (1988) قد توصلت إلى أن عدد الابتكارات في صناعة ما يزداد كلما زادت نفقات البحث والتطوير، ولكن بمعدل أقل، والسبب وراء ذلك هو أن الأشخاص الذين يتمتعون بقدرة كبيرة على الإبداع يمكن أن تثبَّط عزيمتهم في العمليات المختبرية الضخمة الخاصة بالبحث والتطوير، بينما تكون الشركات الصغيرة أكثر حرصًا على التكاليف، والمشروعات نفسها يمكن تنفيذها مع إهدار أقل للموارد.

كما أن الظروف المحيطة أمر مهم للغاية عند النظر إلى الابتكار، الذي يختلف في الشركات الخدمية تمامًا عنه في شركات التصنيع، فعندما فحص "تيزر" (2005) ثلاثة آلاف شركة،

وجد فروقًا جوهرية بين الابتكار في شركات التصنيع والشركات الخدمية. فقد اكتشف أن الشركات الخدمية هي الأكثر ميلًا إلى التعاون مع الموردين والعملاء بشكل أكبر من شركات التصنيع، التي تولي نفقات البحث والتطوير والاتصال بالجامعات أهمية كبيرة، وفي حين أن الصناعات الخدمية قد تركز بشكل أكبر على المهارات الشخصية، فإن مجال التصنيع يقدر المهارات التقنية، كما ذكر أنه من المعروف عن الشركات الخدمية أنها تتكيف باستمرار، وتغير العروض من أجل توفير حلول تتوافق مع متطلبات العميل المتغيرة والمختلفة، وهذا عادة ما يقود إلى خدمات الإنتاج المشترك، حيث يتعاون العميل مع الشركة لخلق حل إبداعي وفعال، وهو ما يجعل من الصعب قياس المصدر الحقيقي لنشاط الابتكار، وكما يقول "كومز" و"مايلز" (2000) إنه نظرًا إلى تفرُّد مدخلات الأطراف المعنية، تتطلب أنشطة الابتكار في الشركات الخدمية مقاييس وأساليب لقياس الابتكار أحدث من تلك التي تُستخدم في شركات التصنيع.

المرونة العاطفية والإبداع

إن دور العواطف والحالات العاطفية مهم للغاية في تحفيز الإبداع والابتكار، وقد أجريت دراسات مستفيضة عن موضوع الإبداع، ووجدت "أمابيل" (1988) أن المشاعر الإيجابية تعزز زيادة الإبداع في بعض السياقات، ويبين القادة الذين يتمتعون بالذكاء العاطفي وجود تباين كبير في أبعاد الإبداع، وفي دراسة منفصلة أجريت على تسعين مسئولًا تنفيذيًا هنديًا، كان الإبداع الإداري مرتبطًا بشكل إيجابي بالمرونة العاطفية (يوفاراج وشريفاستافا، 2007). ومن خلال دراسة دور العواطف في أثناء عملية التصميم الإبداعي وإدارة عواطف الفريق والعملاء، وذلك على مائتي شركة معمارية في أوروبا (فليمنج 2012)، ظهر عدد من الصلات بين العاطفة والإبداع، وقدمت نتائج هذه الدراسة وسيلة لشرح كيف يمكن لخطوات المرونة العاطفية المساعدة على تعزيز الإبداع لديك بوصفك قائدًا.

المساحات المادية والإبداع

من الأشياء التي تثير الإبداع، المساحات المادية، حيث يعمل الأفراد، بل إن دور المساحات المادية في الحث على الإبداع لا يمكن أن يستهان به، فإن قوة البيئة المحيطة وكيفية تأثيرها في الجسم والعقل البشري غالبًا ما تكون هي أكثر أسباب تردي الابتكار والإبداع التي يغفل عنها في المؤسسات. ففكِّر في المكان الذي تأتيك فيه أفضل الأفكار، هل هو على مكتبك، أم في غرفة الابتكار في العمل؟ من المحتمل ألا يكون أي منهما، فهو في العادة يحدث في الأماكن الأقل احتمالًا أن يحدث فيها ذلك، مثل الحمام، أو في مسار الركض، أو في أثناء سيرك إلى المنزل. ومعظم الناس لديهم أماكن تعتبر ملاذًا يبتعدون فيه عن كل شيء، أو مكان يقومون فيه ببساطة ببعض الاستجمام لتفريغ شحنة القلق والتخوفات التي يتعرضون لها في حياتهم اليومية. وفي الواقع لابد لكل شخص من أن يكون له مكان يشعر فيه بالأمان، والسعادة، والطمأنينة، وهو مكان يمكنه فيه التفكير والتأمل، ومعالجة الأمور، والسماح لعقله بالاسترخاء في حالة محايدة، أو بدلًا من ذلك مكان يحفز ويستحث أفكارنا بشكل كبير أبعد من الحالة الراهنة. وما يجب عليك تذكره هو أن تكوين البيئة المادية له تأثير كبير في حالتك المزاجية؛ لأنها سوف تؤثر في حالتك الفسيولوجية.

فكِّر في المكان الذي تأتيك فيه أفضل الأفكار

من أجل تحفيز الإبداع بين الفريق وزملاء العمل هناك عدد كبير من العوامل التي يجب أن تكون حاضرة، وهي تشمل: العلاقات الهادفة، والثقة، والصراحة، وبيئة تتسم بالإقدام على المخاطرة، وقائدًا ملهمًا يساعد على إدارة الاختلافات وتقبلها فمعظم المؤسسات لا تفكر كثيرًا في طريقة التصميم أو البناء حتى تعزز هذا النوع من النشاط. أما في أشريدج فإننا ننشئ مساحات تعلم بطريقة تشجع على الحركة، والحرية، والاستفادة من كل مساحة في بيئة الفصول الدراسية وخارجها، سواء أكان ذلك في مسارات المشي، أم مقاعد موضوعة في مواقع جيدة، أم في ملاعب التنس، أم أماكن للجلوس على العشب في حديقة، ويشعر المشاركون بالأمان والحرية في الحديث وخوض التجارب مع زملائهم، بينما يكونون في

حالة تعلم خالية من حالة التوتر، أو يكونون في طور البحث عن حل للمشكلات. ومن المفهوم أنك ربما تكون في ظروف لا تستطيع فيها أن تنعم بمثل هذه الحرية، ولكن من المهم أن تستكشف كيف قد تستطيع خلق بيئة تبث روح الإبداع، ففي الدراسة التي ذكرت في وقت سابق كان بعض المهندسين المعماريين قد فتح المرسم الخاص به لتشجيع كل كبار الشركاء والمساعدين على العمل في بيئة عمل مفتوحة، وتبدو بيئة المرسم هي الاختيار المفضل لبعض المهندسين المعماريين؛ لأنهم يكونون جميعًا في غرفة واحدة يعملون معًا؛ ما ينتج عنه تبادل أفكار عرضي، كما أن ذلك أيضًا يثري التواصل، كما وصف أحد المهندسين المعماريين الأمر كالتالي قائلًا:

"نحن نعمل في مكتب مفتوح، فنحن جميعًا نجلس بعضنا إلى جانب بعض، ونتحدث طوال الوقت، ومن الصعب للغاية على شخص واحد أن يتابع كل تفصيلة؛ لذلك عندما ينهي واحد من الموجودين مكالمة هاتفية ربما نقول له: 'أتعلم أن هناك شيئًا آخر قد حدث، وهو الذي ربما يؤثر في فلان، أو لقد قال العميل هذا، أو قال المهندس ذاك'، فنحن دائمًا نتواصل، وهذا مهم للغاية".

كما أن الانتقال بعيدًا عن الهيكل المؤسسي التقليدي، واستخدام المرسم وبيئات العمل المفتوحة بدلًا منه، يمكن أن يساعد على تجلي السلوك الابتكاري لدى الفريق، ويسمح بنقل المعرفة في كل أرجاء الشركة، فقد أجرت المؤسسة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا والفنون (نيستا) مسحًا (عام 2009) على شركات الهندسة المعمارية في المملكة المتحدة، ووجدت أن الابتكار ينتج في أغلب الأحوال من خلال العمل الجماعي، حيث يتعاون الشركاء الداخليون والخارجيون الذين يتمتعون بمجموعات متنوعة من المهارات، ولكن بالنسبة إلى الانطوائيين، فإن الإبداع يتجلى في الوقت الذي يقضونه في عزلة في مكتب غير مفتوح على الآخرين، وتقدم إلينا "سوزان كاين" في كتابها بعنوان *Quiet* رؤية حقيقية عن بيئة العمل المفضلة لدى الأشخاص الذين يميلون إلى الانطواء، وهي أيضًا خبيرة في التصميم الداخلي للراغبين في بناء مساحات مكتبية مخصصة للانطوائيين وتأسيسها.

عوائق الإبداع

وفي النهاية هناك عدة عوائق تحول دون الإبداع، ويمكنك بوصفك القائد أن تختار إما أن تقللها، وإما أن تزيدها، وهذا يعتمد على مدى تقديرك تعزيز الإبداع والابتكار في مؤسستك:

1. عدم وجود رؤية للفريق أو المؤسسة.
2. سلوك قيادي ضعيف أو غير ملهم.
3. تركيز لا نهاية له على الأداء/ الأنشطة التنفيذية.
4. نقص توافر الصورة العامة أو التفكير الإستراتيجي.
5. عدم وجود موارد (أو مساحة لتصفية الذهن) حتى يستطيع الموظفون التفكير أو التصرف بحرية.
6. نقص الثقة بينك وبين فريقك.

وبمجرد أن تحدد ما تريد تحقيقه يمكنك بعد ذلك أن تستخدم كل القدرات الخاصة بالمرونة العاطفية؛ لكي تهيئ البيئة والحالة المزاجية لحدوثه.

١١. إدارة التغيير باستخدام المرونة العاطفية

عندما تنظر إلى التغيير في حياتك، أو في قسمك، أو في مؤسستك، من المفيد أن تفهم أولًا ما نوع التغيير الذي تشهده، وثانيًا تأثير هذا التغيير في سلوكك، وصنعك القرارات وتأثيره أيضًا في فريقك، وسواء أكان هذا التغيير هو إعادة تصميم، أم إعادة التنظيم لخفض النفقات وتحسين الكفاءة، أم إعادة الهيكلة، أم تغيير الثقافة، أم تغييرًا جذريًّا في الأوضاع، يجب عليك أن تفكر بشأن إمكانية إشراك فرقك، ومحققي التغيير من أجل إنجاز ذلك، ويشير "كوتر" (1996) إلى أنه 'عندما ترى الناس، بل الكثير من الناس يرفعون أيديهم في تأييد بدلًا من توجيه أصابع الاتهام'، فاعلم أنك قد قمت بخطوة كبيرة إلى الأمام، حيث إن تهيئة الحالة المزاجية التي من شأنها جعل الأشخاص يندمجون بدلًا من أن تصيبهم بالإحباط، تعد عنصرًا رئيسيًّا للتغيير الناجح، وتستطيع فعل ذلك من خلال إشراكهم في وقت مبكر في عملية التغيير، وتشجيعهم على بناء رؤية بالتعاون بعضهم مع بعض، وفهم ما يمكنهم إضافته إلى التغيير، وكيف يمكنهم ذلك، وتحليك بالمرونة العاطفية هو الملكة الرئيسية للمساعدة على خوض منطقة التغيير الخطرة؛ لأنك الآن تمتلك مهارات التعرف على العواطف، وكذلك فهم مدى عمق ردود فعل الآخرين، بل من الممكن أن تعرف مصدرها، وبمجرد أن يتوافر لدى الناس الوقت لكي يعتادوا نموذجًا جديدًا، وتتاح لهم مساحة لتوصيل تخوفاتهم (سواء أكان لها أساس من الصحة أم لا) قبل أن يُطلب منهم تنفيذ أي من المبادرات المطلوبة، سوف يستجيبون بشكل مختلف تمامًا عما إذا أجبروا على تغيير الوضع.

التغيير الشخصي

هناك العديد من أنواع التغيير التي يمر بها الناس خلال حياتهم، ويمكن للتغيير الشخصي أن يُحدث خللًا في حياتك، أو قد يحدث هذا عندما ينتهي شيء و/ أو يبدأ، ويمكن أن يتمثل التغيير في مجرد الانتقال من المنزل، أو فقدان شخص عزيز نتيجة وفاة، أو

الانفصال، أو انضمام فرد جديد إلى أسرتك، فأي نوع من التغيير يمكن أن يتسبب في خلل في خريطتك الذهنية الحالية، وعندما يحدث تغيير، فإنه لا تكون لديك أية مسارات عصبية أُعدت للتعامل مع الحدث الجديد؛ لذلك يمكن أن يثير التغيير الشعور بعدم اليقين والشعور بالضياع بخصوص ما يجب القيام به بعد ذلك، ويتولى مخك البدائي زمام الأمور، ومن الممكن أن تتجمد كلية من الخوف، أو تتقدم وتواجه التغيير، وتكوِّن مسارات عصبية بأسرع ما يمكن، ولا تعتبر أي من الاستجابتين خاطئة، ولكنها يمكن أن تؤثر في المدة الزمنية التي ستستغرقها لكي تتخلص من الآثار التي حفزها التغيير.

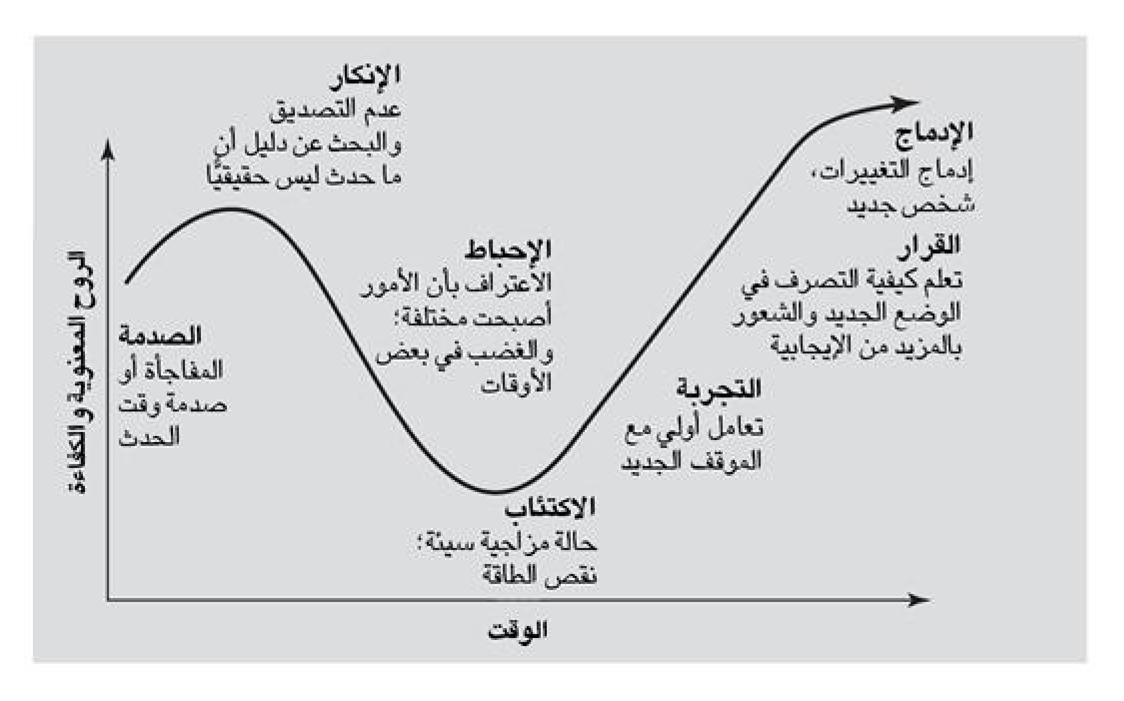
إن قصة "ميلاني" واحدة من قصص الحزن الشخصي، وربما يبدو أن كتابًا يتحدث عن القيادة ليس مكانًا لهذه القصة، ولكن هذه القصة تسلط الضوء على أن كل الأشخاص سوف يواجهون نوعًا ما من فقدان شخصي وعميق لفرد من أفراد العائلة، أو صديق في حياتهم، وقد يكون لهذه الأحداث تأثير بالغ، ولا يستطيع بعض الأشخاص ببساطة أن يتعافوا، حيث إن التأثير يحدث عواقب متعددة في نواحٍ أخرى من حياتهم. وكما رأينا في دراسة الحالة الخاصة بانهيار المصرفي (في الفصل 5)، فالعواطف التي لا تتم معالجتها يمكن أن تتفاقم وتطفو على السطح، وتلحق الدمار بالحالة الجسدية والعاطفية، وربما يبدو أنه من السهل البدء بكبت العواطف، ولكن "ميلاني" وجدت أنه بعد مولد ابنها، أي بعد تسعة أشهر من وفاة والدها، لا يزال الحزن موجودًا في انتظار التعامل معه، ومن منظور التحليل التفاعلي، فإن حالة الراشد لديها كانت بحاجة إلى أن تجد طريقًا لكي تكون موجودة في هذا العالم دون والدها، أما حالة الأنا الطفل فإن الحنين لا يزال يجرفها إلى والد لم يعد موجودًا؛ لكي يقدم إليها النصيحة أو التوجيه خلال حياتها؛ لذلك كان يتعين عليها بناء وجود جديد خارج حالة الأنا الطفل لديها، إذ قد يسمح لها بأن تسمو إلى حالة الأنا الراشد، وتكون في نهاية المطاف أمًّا لابنها. وإذا كنت قد مررت بما مرت به "ميلاني"، فربما تسلم برد فعلها، وربما لا؛ لأن لكل شخص استجابة فردية للحزن، فلا توجد وصفة أو نصيحة يمكنك أن تأخذها من أي شخص لمساعدتك على اجتياز هذه المحنة على أفضل نحو ممكن، ويشير

نموذج منحنى التغيير الخاص بـ"إليزابيث كوبلر روس" إلى أن الناس يمرون بسبع مراحل من العواطف عندما يفقدون شخصًا أو شيئًا مقربًا إليهم، وفيما يلي توضيح لهذه المراحل:

1. الصدمة أو عدم التصديق.
2. الإنكار.
3. الغضب.
4. المساومة.
5. الشعور بالذنب.
6. الاكتئاب.
7. التقبل والأمل.

من المهم أن نتذكر أن هذه المراحل لا تحدث وفقًا لتسلسل زمني، فهي يمكن أن تحدث بأي ترتيب، وقد لا يمر مطلقًا بها بعض الناس، ويوضح منحنى "كوبلر روس" للتغيير هذه

المراحل السبع مقابل الروح المعنوية والوقت.



الشكل 11-1 منحنى كوبلر روس للتغيير

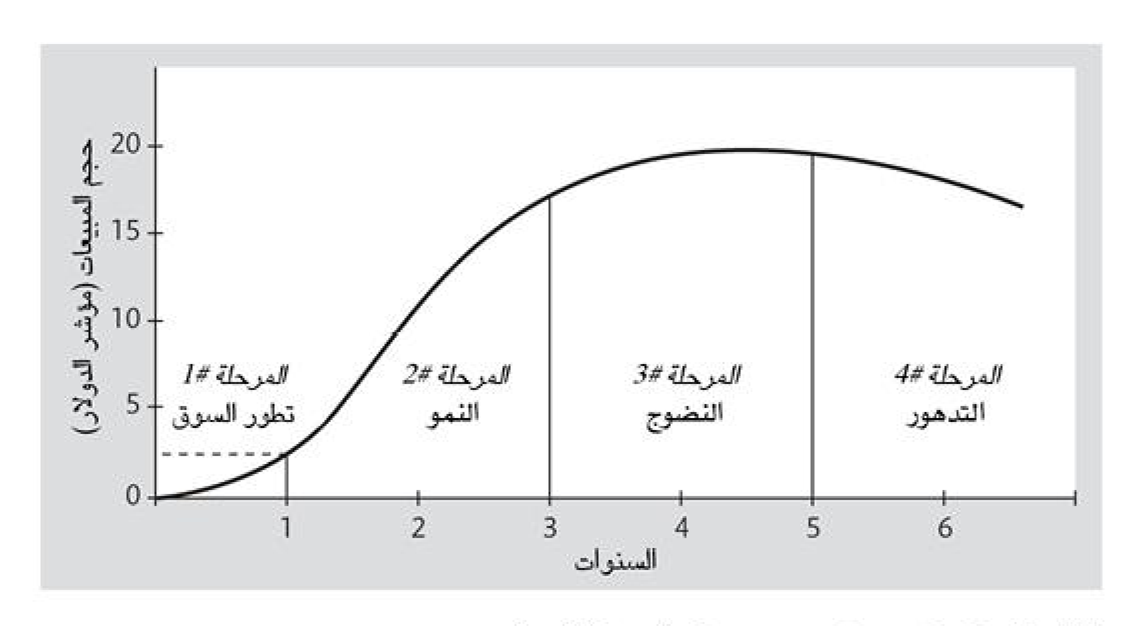
المصدر: Kübler-Ross, E., *On Death and Dying: What the dying have to teach doctors, nurses, clergy and their own families*, Scribner Book Company, 2014.

يقدم نموذج "كوبلر روس" وسيلة لفهم أنواع العواطف التي تنشأ خلال وقت الفقد والحزن، في الواقع هذه المراحل يمكن أن تنعكس خلال أحداث التغيير الأقل أهمية في حياة الأشخاص، ولكن يمكن لردود أفعالهم أن تسير في المنحنى نفسه، ومن المهم تحديد هذه العواطف باستخدام خطوات المرونة العاطفية، وعلينا أن نعي أن هناك مسارًا متأنيًا وهادفًا لمعالجة العواطف، والتعامل معها بشكل صحيح. إن أكبر خطأ يرتكبه البعض هو تخطي بعض هذه المراحل لكي يخرجوا من هذه الفترة المظلمة؛ لأن العاطفة سوف تعاود الظهور في مرحلة ما لاحقة، عندما يثيرها من جديد حدث غير ذي صلة في الوقت الذي يكون من غير المتوقع ظهورها؛ لذلك لا يهم كم الألم والعجز الذي يمر به الشخص في هذا الوقت، ومن المهم أن يمر خلال هذه العملية بتأنٍ حتى تسنح له الفرصة للتعافي، وتقبل الأمر في النهاية. إن التعامل مع أمر جلل مثل الحزن سوف يتطلب مستوى من القوة

الداخلية والموارد، الذي يعد أكبر كثيرًا من التعامل مع العواطف الأقل حدة، التي يمكن أن يتسبب فيها حدث في العمل، أو شخص يتعارض مع قيمك.

التغيير المهني

على الرغم من أن الأحداث الشخصية ربما تكون مختلفة تمامًا، ولكن يمكن أيضًا أن يكون للتغيير في حياتك المهنية أثر كبير في حالتك العاطفية، وفي الحالة العاطفية لفريقك، فمعظم المسئولين التنفيذيين يلجأون إلينا لطلب المساعدة، لأنهم ربما يحتاجون إلى تغيير شيء ما في العمل، ولا يعرفون كيف السبيل إلى ذلك، أو أنهم قد حاولوا تغيير قسمهم، أو مؤسستهم، ولكن الأمور ربما لم تسر على ما يرام، ومعظم الشركات الحديثة تمر بدورة حياة العمل التجاري، التي تتطلب تغييرًا مستمرًّا، واستجابات للأسواق التي تعمل فيها، ويتناول الشكل 2-11 توضيح النموذج وشرحه.



الشكل 11-2 نموذج دورة حياة العمل التجاري

المصدر: Levitt, T. 'Exploit the business life cycle', *Harvard Business Review*, 1969

تشبه دورة حياة العمل التجاري دورة الحياة في الطبيعة، التي تتضح من خلال الفصول، وتحتاج إلى العديد من الموارد والبيئات لكي تزدهر خلال كل مرحلة، وتنتقل إلى الأخرى، ولا تختلف الحال بالنسبة إلى العمل التجاري، فهذه الدورة التي اقترحت للمرة الأولى في منتصف القرن العشرين لا تزال واضحة في العديد من المؤسسات المعاصرة، ولكن بالطبع تخضع لبعض الاستثناءات في أعمال تجارية معينة حديثة، والآن نشرح مراحل دورة حياة العمل التجاري.

تشبه دورة حياة العمل التجاري دورة الحياة في الطبيعة

- **مرحلة التطور.** هذه المرحلة عادة هي بداية العمل التجاري عندما يستنبط شخص ما فكرة إبداعية يؤججها الشغف القوي، والاعتقاد النابع من قيم الفرد الجوهرية (وهو ما تمت مناقشته في الفصل 1) وربما بعض العواطف التي حفزت الإبداع (وناقشناها في الفصل 10). ويتم تقييم السوق من حيث الجدوى في هذه المرحلة، ثم يتم البحث عن التمويل والموارد بعد ذلك للانتقال بالفكرة إلى مرحلة التنفيذ على أرض الواقع.
- **مرحلة التقديم.** وبمجرد إثبات مشروعية العمل التجاري وجدواه، والحصول على التمويل، فإن العمل التجاري سيُجري مبيعاته الأولى، وسيعدل المنتج، أو الخدمة باستمرار لضمان أنهما يستجيبان بدقة للسوق، وهو وقت مثير ومخيف بالنسبة إلى المؤسس أو المؤسسين، ويثير عددًا لا يحصى من العواطف التي يثيرها الأدرينالين، والاعتقاد المطلق بأن العمل التجاري يمكن أن ينجح، بل سوف ينجح.
- **مرحلة النمو.** وعندما يحتل العمل التجاري مكانة في السوق، وتبدأ المبيعات في الزيادة، تبدأ تعقيدات العمل التجاري في الازدياد، ويحتاج إلى بنية أكثر تعقيدًا لدعم الإنتاج، أو تحقيق المزيد من المبيعات، وهو الأمر الذي ربما يتضمن تعيين المزيد من الموظفين لمواكبة المتطلبات المتزايدة، وبعض الأعمال التجارية تمر بمرحلة نمو سريع، فيعتقد القائمون عليها أن العمل التجاري سوف يستمر في التوسع على النحو الحالي، وبهذا المعدل إلى أجل غير مسمى.

- **مرحلة النضوج.** عندما يثبت أي عمل تجاري نفسه، ويصبح ناجحًا في داخل السوق، فإنه سوف يلفت انتباه الأعمال التجارية المشابهة التي سوف تدخل في السوق نفسها، وسوف يحاول المنافسون أن يأخذوا حصة من السوق من خلال اتباع عدد من الأساليب، التي قد تشمل وضع سعر أقل، أو زيادة التسويق، أو الأنشطة الترويجية. بالإضافة إلى أن المستهلكين الذين كانوا في السابق من أشد المشجعين لمنتج أو خدمة ما، ربما يتحولون الآن إلى سوق مختلفة تعمل فيها مؤسسة ناشئة جديدة مدفوعة بمجموعة مختلفة من الاحتياجات، ويكمن التحدي الأكبر في هذه المرحلة في أن تقرر ما إذا كان العمل التجاري في شكله الحالي يمكنه أن يستمر هكذا، أو أنه سيحتاج إلى تغيير لكي يصمد في السوق وينمو.
- **مرحلة التدهور.** في هذه المرحلة تنخفض الحصة السوقية للعمل التجاري بشكل كبير، وربما يتم اتخاذ بعض القرارات الصعبة للاستغناء عن بعض الموظفين لتقليل تكاليف إدارة العمل، وربما يظل المؤسسون متعلقين بالفكرة التي مفادها أن مقترح العمل يعد فكرة رائعة، وربما يصابون بالحيرة بشأن ما حدث، وهذه مرحلة حاسمة في العمل التجاري بشأن إنهاء ما كان سببًا في نجاحهم، وابتكار شيء جديد تمامًا من العدم، أو تعديل المنتج، أو الخدمة على أمل أن يشهدوا رواجًا في المبيعات، ويتعافوا.

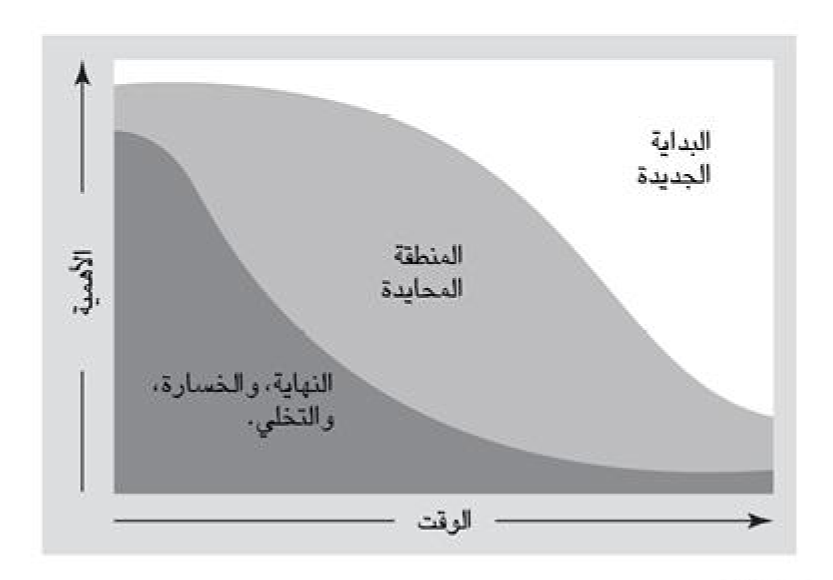
إذا قمت بمقارنة دورة حياة العمل التجاري بمراحل الحزن السبع
- التي تناولناها في جزء سابق من هذا الفصل - فسوف تجد أنها غالبًا ما تحدث تقريبًا بترتيب عكسي، فالأولى تدور حول مواجهة التدهور ومحاولة التعافي والنمو من جديد من خلال التجربة، بينما تسير الأخرى في الاتجاه المعاكس.

التعامل مع التغيير

وكما هو واضح من دورة حياة العمل التجاري المبينة سابقًا، فإن هناك على أقل تقدير حاجة إلى إجراء تغيير مستمر، أو تدريجي، للمحافظة على النجاح والصمود في ظل المتطلبات المتغيرة للمستهلكين والسوق من مرحلة النمو إلى مرحلة النضوج. وقبل أو خلال مرحلة التدهور لا بد من أن تمر معظم المؤسسات بتغييرات سريعة أو تحويلية؛ لكي تحافظ على وجودها في ظل الظروف الجديدة، أو تجري تعديلات سريعة على المنتج أو الخدمة لكي تستعيد حصتها السوقية، فنحن قابلنا مسئولين تنفيذيين كانوا يجدون صعوبة في الانتقال من مرحلة إلى أخرى خلال دورة الحياة، وآخرين كانوا في مرحلة التدهور، ولا يعلمون ما الذي عليهم فعله، حيث إن خريطتهم الذهنية التي قد أوصلتهم، حتى الآن، إلى ما وصلوا إليه في مسيرتهم المهنية، لم تعد مفيدة في مساعدتهم على معرفة ما الخطوة التالية التي يتعين عليهم أن يتخذوها، ويعرب معظمهم عن استعدادهم لتقبل التغيير، ولكن الواقع مختلف؛ فهم يشعرون بالخوف من المجهول، وتجد فرقهم تعارض أي اقتراح بتغيير حقيقي بالقوة والعناد، ونموذج المراحل الانتقالية يعد نموذجًا مفيدًا للبحث فيه من أجل فهم ردود أفعال الأشخاص خلال عملية التغيير، وقد وضعه استشاري التغيير "ويليام بريدجز".

نموذج المراحل الانتقالية لـبريدجز

يتناول هذا النموذج الفرق بين التغيير الذي يحدث للناس، والمراحل الانتقالية وهي ما يحدث في داخل الناس، بينما يعايشون التغيير.



الشكل 11-3 نموذج المراحل الانتقالية لـبريدجز

المصدر: Bridges, W., *Making Transitions: Making the Most of Change*, 3rd edn, Brealey Publishing. 2009. Courtesy of Nicholas Bealey Publishing (UK and Commonwealth) and Da Capo Press, a member of The Perseus Books Group (rest of the world).

ووفقًا لـ"بريدجز" هناك ثلاث مراحل انتقالية عندما يمر الناس بتغيير:

المرحلة 1: النهاية، والخسارة، والتخلي

المرحلة الانتقالية الأولى هي ما يمر به الناس عندما يحدث التغيير، ويضطرون إلى ترك شيء مألوف ومريح للغاية، لم يعد ذا صلة أو لا يمكنه الصمود أمام التغيير، وهذه المرحلة عادة ما تكون أكثر المراحل صعوبة؛ لأن الناس يكونون قد واجهوا، أو فوجئوا بالتغيير، ويمكن أن تكون لهم ردود فعل غريزية عندما يتم إحداث خلل في عالمهم، ويمكن أن تأتي المقاومة في صورة تهديدات الموظفين بترك المؤسسة، أو إعاقة التغيير، أو مقاومة ما يحدث تمامًا، وكما قرأت (في الفصل 2) إن قدرتك على تحديد العواطف تعد مهمة للغاية في هذه المرحلة، حيث إن صدمة الاضطرار إلى التخلي عن شيء ما يمكنها أن تثير مجموعة من العواطف في داخل الشخص الذي

يحدث له التغيير، وكما بينًا (في الفصل 4) فالعواطف التي يشعر بها الشخص، ويعبر عنها، يمكن أن تظهر في صورة استجابة عاطفية غير وثيقة الصلة، ولكنها راسخة منذ الطفولة، التي تمت إثارتها بسبب الحدث الحالي، ويشير "بريدجز" إلى أن الأشخاص يمرون ببعض العواطف التالية خلال هذه المرحلة، وهي: الخوف، والإنكار، والغضب، والحزن، والارتباك، والإحباط، والشك، والإحساس بالضياع، وإن العواطف التي تظهر قد تكون واضحة،
ولكن ربما تكون في الشكل الأقل حدة وفقًا لنموذج "بلوتشيك"
(الشكل 1-2). وعلى الرغم من أن مهمتك الرئيسية كونك قائدًا، ربما تكون تطبيق عملية التغيير الجديد بنجاح، لكن الدور الأهم هو الانتباه مليًا إلى العواطف التي تظهر؛ لأن قدرتك على التعامل مع هذه العواطف على نحو حساس، وفي الوقت المناسب، سوف تساعدك في نهاية المطاف على تحقيق الهدف النهائي من التغيير.

انتبه مليًا إلى العواطف التي تظهر في أثناء عملية التغيير.

توجيه الأشخاص خلال المرحلة 1

مهمتك الأولى بوصفك القائد هي الاعتراف بالعواطف وقبول المقاومة، أيًا كانت صورتها، وهذا يتضمن عددًا من الخطوات التي ستساعدك على اتباعها. انظر الفصول 3 و5 و6.

أولًا، يجب أن تنتبه إلى الأشخاص، فإما أن تقيم شعورهم بشأن التغيير، وإما أن تسألهم إذا كانت تربطك بهم علاقة قوية، فبعض أعضاء فريقك سوف يظهرون دلائل واضحة على العواطف، أو يبدون عدم رضاهم، بينما آخرون سوف يخفون هذه العواطف بإحكام في المنطقة الخفية من نافذة جوهاري (الشكل 1-3).

ثانيًا، إذا كنت قادرًا على الكشف عن بعض العواطف كاستجابة للتغيير، فأتح للأشخاص الوقت والمساحة للتعامل مع ما قد حدث، ودورك بوصفك القائد عند هذه المرحلة هو الاستماع بتعاطف، والتعبير الصادق عما سيحدث نتيجة التغيير.

ثالثًا، اقضِ وقتًا في مساعدة فريقك على معرفة مدى ملاءمة مهاراته ومعرفته وخبرته الحالية، وكيف سيساعده ذلك على التعامل مع هذه البيئة الجديدة، ومنحه طمأنينة بأنك سوف تساعده على اكتساب أي مهارات جديدة مطلوبة، ولكن أيضًا شدد على كيف يمكن لهذا التغيير أن يقدم إليه فرصًا للتطور والنمو المهني.

رابعًا، ضع رؤية عن المستقبل وقدمها بطريقة مبتكرة وجذابة؛ حتى يستطيع فريقك تخيل كيف سيبدو هذا العالم الجديد، على أمل بث بعض الحماس لما هو ممكن، وإذا كانت هناك أية إمكانية لمساعدتهم على تشكيل الرؤية بصورة أو بأخرى - مهما كانت صغيرة - فامنحه فرصة القيام بذلك؛ لأن ذلك من شأنه أن يخلق إحساسًا بالقوة والمسئولية التي ربما تقلل من الشعور بالخسارة.

وهناك طريقة واحدة لمساعدة فريقك في التعامل مع هذه الخسارة، وهي العمل من خلال تطويع التدريب 3-5 (في الفصل 5).

المرحلة 2: المنطقة المحايدة

تحدث المرحلة الثانية عندما لا يزال الناس يشعرون بقدر من الارتباط مع ما كان معتادًا قديمًا، ولكنهم أيضًا قد بدأوا يألفون الجديد، إنها منطقة رمادية؛ لأن هويتهم في حالة تغير مستمر، على الرغم من أنك تكون قد حددت الخسائر، وساعدتهم على فهم العواطف التي يمرون بها، يمكن للمرحلة الثانية أن تحدث ارتباكًا وبلبلة بالنسبة إلى البعض، وربما يرجع ذلك إلى أن عضو فريقك قد تقبل التغيير الذي يحدث، ولكنه نافد الصبر نظرًا إلى ضغط العمل المتزايد، أو الأنظمة الجديدة التي تم تقديمها من

فورها، فخريطته الذهنية قد تأقلمت مع العمل بطريقة معينة، ولكنه الآن يحتاج إلى تعلم طريقة جديدة للقيام بالأشياء، وهو ما قد يبدو لهم أكثر تعقيدًا وبلا فائدة، حيث إنهم قد اعتادوا شيئًا مختلفًا. ويشير "بريدجز" إلى أن الأشخاص خلال هذه المرحلة قد يشعرون بالاستياء، وانخفاض الروح المعنوية، وانخفاض الإنتاجية، ويساورهم القلق حيال وضعهم أو هويتهم، ويشعرون بالتشاؤم حيال مبادرة التغيير، ولكن مهما بدت هذه العواطف سلبية يمكن لهذه المرحلة أن تقود إلى الإبداع والابتكار، وتسمح للأشخاص بتشكيل طرق جديدة للعمل في بيئة جديدة، إذا قمت بإدارتها بشكل جيد كونك القائد.

توجيه الأشخاص خلال المرحلة 2

وعلى الرغم من أن المرحلة 2 تسمى المنطقة المحايدة، فإن هناك الكثير من العمل الذي يجب القيام به فيما يتعلق بضمان المحافظة على التزام الأشخاص وتركيزهم على عملية التغيير، فمهمتك الرئيسية بوصفك القائد هي إظهار الكثير من الصبر، ومنحهم إحساسًا
واضحًا بالاتجاه.

والآن هو الوقت المناسب لك لتحديد بعض الأهداف الواضحة باعتبارها نتيجة الرؤية التي قدمتها، على أن يستطيع الفريق أن يعمل تجاه شيء ملموس سيساعد على تحقيق أهداف التغيير، ومن المهم أن تقدم بعض المكاسب السريعة لكي يشعر الفريق بأنه يقوم في الواقع بإنجاز شيء في عملية التغيير الجديدة.

شجع فريقك على التحدث عن ماهية شعوره باستمرار، وابدأ ببعض الاجتماعات والتفاعلات مع تحديدالحالة المزاجية لأعضاء فريقك على مقياس الحالة المزاجية (الشكل 2-3)، فسوف يتبدل الشعور، وربما تلاحظ أن من كانوا متحمسين لتبني

التغيير يمكن أن يعودوا إلى الشعور بالاستياء، فهذه المشاعر بحاجة إلى الإصغاء إليها، وفهمها والتعامل معها.

اجتمع بشكل منتظم مع الفريق لتعطيهم تغذية راجعة بشأن كيفية أدائهم في داخل البنية الجديدة، أو النظام الجديد، إنه منحنى تعليمي شديد الانحدار بالنسبة إلى معظم الناس، وهي فترة حاسمة تضمن فيها أن أعضاء الفريق يعملون بكفاءة في ظل النظام الجديد، وكذلك البحث عن أي خلل فور ظهوره.

تأكد أن لديك الموارد الكافية وأنها جاهزة للتعامل مع أي ازدياد في عبء العمل خلال هذه الفترة، فلا شيء يثبط الهمة أكثر من تشجيع الأشخاص على أن يكونوا جزءًا من التغيير، ثم يكتشفون أن الأمر كان مجرد وسيلة لزيادة عبء العمل على الفرد؛ لأنه لم يخطط أحد بشكل مناسب لتوفير الموارد المطلوبة لتطبيق التغيير وترسيخه.

المرحلة 3: البداية الجديدة

هذه المرحلة غالبًا ما يشار إليها بالوضع الجديد، وهي عادة ما تتضمن التقبل والطاقة، وفي هذه المرحلة يتخلى الأفراد في الأغلب عن الماضي، ويبدأون تقبل التغيير، وإذا كنت قد تعاملت مع المراحل الأخرى بشكل جيد، فإن فريقك سوف يبدأ اكتساب بعض المهارات الجديدة لمساعدته على تلمس الخطى في التعامل مع النظم والعمليات الجديدة، وربما يبدأ الشعور بالفخر بإنجازاته، أما بالنسبة إلى العواطف التي يمر بها الأشخاص في هذه المرحلة، فهي: زيادة الطاقة، والانفتاح، والالتزام بدورهم الجديد، وإذا كنت قد ظللت قائدًا مخلصًا بثبات ومتعاطفًا وإيجابيًّا خلال عملية التغيير الصعبة، فإن فريقك سيراك حليفًا مقربًا وشخصًا ساعده في عملية كانت تبدو صعبة للغاية، ولا يزال أمامك الكثير كونك القائد لتقوم به حتى تضمن أن فريقك قد انطلق في الرحلة الجديدة، وحقق التغيير بنجاح.

كل شخص يخوض التغيير بالوتيرة التي تناسبه

توجيه الناس خلال المرحلة 3

استمر في الدعوة إلى وضع أهداف وغايات ذات صلة بكل من النتيجة المنشودة للتغيير والتطوير الشخصي لكل عضو في الفريق.
إن فهم طموحاتهم واحتياجاتهم التطويرية سوف يسمح لك بتوجيه مهاراتهم لتحقيق تطورهم الشخصي، وكذلك تحقيق غايات مشروع التغيير.

خصص بعض الوقت للاحتفال بالتغيير، وامنح الفريق مكافآت لشكره على جهوده، والآن قد تحتاج إلى تشكيل بعض الفرق الجديدة، وربط الأشخاص من الأقسام الأخرى، الذين لم تضطرهم الحاجة إلى العمل معًا من قبل، وهذا يستغرق وقتًا، وطاقة، والتزامًا من كلا الجانبين، ومن المهم أن تستنبط أفضل طريقة للقيام بهذا بشكل يشعر الفريق بمصداقية الأمر وحقيقته.

أولِ الفريق اهتمامًا كبيرًا ولو خلال مرحلة البداية الجديدة، فيمكن لأعضاء الفريق أن يرتدوا إلى المراحل السابقة إذا واجهتهم العقبات باستمرار، أو تم تجاهلهم، فخذ وقتًا لكي تتأكد أن أعضاء الفريق يتكيفون بشكل ملائم مع هذه الفترة، ولا تحاول أن تستعجل أي شخص لدخول هذه المرحلة، أو أية مرحلة.

استخدم منحنى "كوبلر روس" للتغيير (الشكل 1-11) لمساعدتك على ملاحظة ما المرحلة التي يمر بها كل عضو من فريقك من حيث ماهية شعورهم، والتي سيترتب عليها تصرفهم، ومن الجدير بالذكر أن كل شخص يخوض التغيير بوتيرة مختلفة، لذلك لا بد من أن تكون صبورًا عند التعامل مع كل فرد خلال عملية التغيير.

كيف تدخل التغيير باستخدام ثماني خطوات؟

والآن بعد أن فهمت التأثير الذي يمكن أن يُحدثه التغيير في الأشخاص، يمكنك أن تُدخل التغيير بكل ارتياح إلى فريقك، أو قسمك، أو مؤسستك من خلال اتباع بعض الخطوات المدروسة جيدًا، وقد قدم أحد أشهر الكتاب عن التغيير- وهو "كوتر" (1996)- ثماني خطوات لمساعدة القادة على الحث على التغيير وتنفيذه في مؤسساتهم.

الخطوة 1: اخلق الشعور بالضرورة الملحة

يدعو "كوتر" إلى البدء بإجراء بعض المناقشات المحفزة والجدلية عن الحاجة إلى التغيير في مؤسستك، وربما يكون هذا من خلال تقديم بعض البيانات أو الإحصائيات التي توضح بالإثباتات تدهور المبيعات، أو بعض المعلومات عن سوق جديدة؛ والهدف الرئيسي لهذا هو تشجيع فريقك على الخروج من نمط تفكيرهم الحالي، وإثارة بعض المناقشات التي سوف تساعد على تطوير تفكيرهم عن أن هناك شيئًا ما بحاجة إلى التغيير.

الخطوة 2: كوِّن فريقًا من قادة أو مؤيدي التغيير

عندما تقنع الأشخاص بشكل سطحي بأن شيئًا ما بحاجة إلى التغيير، فإنك تحتاج إلى تكوين فريق من الأشخاص الذين سيساعدونك على تأييد الحاجة إلى التغيير ودعمها، وهؤلاء الأفراد ربما لا يكونون أقدم الموظفين في المؤسسة، ولكنهم

الأشخاص الذين لديهم القدرة على التأثير فيمن حولهم، كما هو الأمر عند تكوين فريق مندمج بشكل كبير (الفصل 10) فإنه من المهم التأكد من أن هذه المجموعة من الأفراد لديهم مجموعة مختلفة من المهارات، وأنهم ينتمون إلى أقسام مختلفة من المؤسسة.

المرحلة 3: اخلق رؤية للتغيير

ومثل توجيه أعضاء فريقك خلال المرحلة 1 من نموذج المراحل الانتقالية، من المهم أن تخلق رؤية عن الكيفية التي سيبدو عليها المستقبل نتيجة هذا التغيير؛ وفي هذه المرحلة تستطيع التحدث عن القيم الجوهرية التي سوف تقود التغيير لتضمن أن الأفراد يعلمون أنه تم التفكير مليًا في الغرض من التغيير، وأن له بعض المزايا والترابط مع ما يؤمنون به بالفعل.

الخطوة 4: قم بإيصال الرؤية

أعد خطابًا أو قصة يمكنك إيصالها إلى الفريق بسهولة ووضوح وصدق، وليس من الضروري أن يقتصر هذا الخطاب على الاجتماعات العامة أو الكبيرة، ولكن يمكن التعبير عنه في أثناء محادثتك مع فريقك، وبين مؤيدي التغيير. استخدم رؤيتك عندما تتحدث عن العمليات الحالية، وكيف يمكن تطبيق هذه الرؤية في تحقيق النجاحات والمكاسب الآن، وفي المستقبل.

الخطوة 5: أزل العوائق

كما ناقشنا في نموذج المراحل الانتقالية، من المهم أن تولي اهتمامًا بمن لديه شعور بمعارضة التغيير، وهذا لا يعني أن تجبرهم على قبول طريقة تفكيرك، ولكن الإنصات

حقًّا إلى ما يودون قوله، والانتباه جيدًا إذا ما كانت تخوفاتهم لها أية مبررات، وإذا كان الناس يقاومون التغيير بسبب محدودية الموارد، أو ضعف التدريب أو التطوير، فاحرص على توفير الموارد اللازمة للتغيير بشكل مناسب.

الخطوة 6: اخلق مكاسب على المدى القصير

دع الأشخاص يعرفوا كيف يبدو طعم النجاح على المدى القصير، فهذا سوف يثير لديهم فيضانًا من العواطف الإيجابية، ويساعدهم على تحسين حالتهم المزاجية؛ ومن ثم المزيد من التقبل للتغيير بكل أشكاله، كما يمكن أن يفيد في دفع الفريق ليتحرك نحو المرحلة التالية، وينضم لفريق مؤيدي التغيير، وهو الفريق الذي يجب أن تسعى باستمرار إلى توسيع نطاقه.

الخطوة 7: استفد من المكاسب

يحذر "كوتر" من أن سبب فشل الكثير من مبادرات التغيير، هو إعلان الفوز أو النجاح في وقتٍ مبكر، فهو يرى أن هناك حاجة إلى تحليل مستمر لكل مكسب لضمان تحسين متواصل ومستدام على المدى الطويل، وهو يشير أيضًا في هذا الصدد إلى تجديد فرق تأييد التغيير للتأكد من أن الأفكار الجديدة والأشخاص المؤثرين الرئيسيين جزء من ترسيخ عملية التغيير الجديدة.

الخطوة 8: رسِّخ التغييرات

لكي تضمن استدامة التغيير، يجب في النهاية أن يشق هذا التغيير طريقه نحو الثقافة الجوهرية للمؤسسة، وعليك أن ترسخ التغيير الجديد والقيم في الثقافة

المؤسسية؛ لكي تضمن أن الموظفين الجدد ملمُّون بالعمليات والنظم الجديدة التي نبعت من مبادرة التغيير، واستمر في الحديث عن تقدم مشروع التغيير، وردد أية قصص نجاح تسمعها.

الاستمرار في التحلي بالمرونة العاطفية خلال عملية التغيير

وكما ناقشنا خلال هذا الفصل، عندما يواجه الأشخاص التغيير، يشعر معظمهم بالعجز والضعف؛ إذ إن التغيير يحدث لهم، وقد يكون هذا أكثر وضوحًا بالنسبة إلى العاملين القدامى؛ لأن لديهم وضعًا قائمًا قد وصلوا إليه بهدوء على مر السنوات، وهذه المجموعة لديها خبرة كبيرة عن الكيفية التي تدار بها المؤسسة، وسيكونون مهمين للغاية في ضمان تحويل التغيير إلى واقع عملي منطقي، ولكن يمكن أن يكون التغيير بالنسبة إلى العاملين الجدد، أو في الحقيقة العاملين الأصغر سنًّا، فرصة عظيمة لتحسين وضعهم في الشركة، وعادة ما يظهرون استعدادًا تامًّا لأن يكونوا جزءًا من التغيير. ودائمًا ما يكون التنوع الديموغرافي في صالح المؤسسة، ولكن قيادة ذلك التنوع خلال التغيير يحتاج منك إلى أن تكون بارعًا في سلوكك القيادي، وبناء الثقة باستمرار مع كل الأطراف، ففي دراسة عن إصلاحات التغيير في هيئة الخدمات الصحية الوطنية في المملكة المتحدة، وجد كل من "داى" و"لوبيتش" (2012) أن إقامة علاقات جيدة وبناء ثقة كانا أقوى وسيلة لتمكين التغيير السلوكي والمؤسسي.

عندما يواجه الأشخاص التغيير يشعر معظمهم بالعجز والضعف

ويتطلب هذا النوع من القيادة الكثير من الإنصات وبناء الثقة من خلال التحلي بالذكاء العاطفي، وهو ما قد يستغرق وقتًا، وكما أوضحنا، فإن هذه المهارات يمكن أن يقوم القائد بتطويرها باستخدام طرق مثل التوجيه والتطوير القيادي المتعارف عليه، وكذلك من خلال طرح سلوكيات بحث عملي، حيث يستخدم القادة في بيئة التغيير الخاصة بهم عملية تتكون من دورات متكررة من العمل والتفكير. وهذا الوعي الذاتي سوف يساعدك بوصفك قائدًا على فهم أنه على الرغم من منطقية احتياجات المؤسسة فإن معظم الأشخاص الموظفين هم في المقام الأول كائنات عاطفية، وهذا النهج يعد وسيلة قوية لتحويل القادة باستخدام أنشطة فكرية وعملية وتجريبية وضمنية وعاطفية ومعبرة وبديهية.

١٢. تحوُّلك إلى قائد أكثر كفاءة وتأثيرًا باستخدام الخطوات السبع للمرونة العاطفية

التحديات التي تواجهك كونك قائدًا معاصرًا

لكي تؤلف كتابًا ذا تأثير فعال عن القيادة، من المهم أن تجري تقييمًا لما يبدو عليه عالم القائد المعاصر. ونظرًا إلى أننا كلية لإدارة الأعمال، فإننا نتعامل مع آلاف القادة كل عام، فقد أجرينا مسحًا على عملائنا، وكان معظمهم من كبار المسئولين التنفيذيين من أجل تقييم المشكلات الحقيقية التي تواجههم بوصفهم قادة في فترات ما بعد الركود، وشملت أكبر التحديات التي برزت: العولمة، والخصائص السكانية المتغيرة، وتضافر قدرات الاستحواذ لصنع منتجات عالمية، والعمل بكفاءة عبر الثقافات، أما المشكلات الأخرى التي ظهرت، فقد تضمنت بناء بيئات اجتماعية إبداعية مبتكرة في ظل احتياجات المساهمين والعملاء، وأخيرًا التعامل مع الغموض والتعقيد.

ولم تعد معظم أبحاث القيادة الحالية تركز على قائد فردي واحد من أجل تلبية هذه المطالب، ولكن هذه الأبحاث تدرس دور التابعين والمشرفين والثقافة وسياقات العمل وسلوكيات المواطنة؛ لذلك يعد دور المرونة العاطفية غاية في الأهمية عندما تحتاج إلى التأثير بوصفك قائدًا على كل هذه الأطراف المعنية، والعمل بأريحية في كل هذه السياقات. معظم هذه النماذج الجديدة للقيادة تدرس السلوك الرمزي للقائد، والرسائل الملهمة، والمشاعر العاطفية، والقيم، والاهتمام الفردي، والتحفيز الفكري، وأحد النماذج المعروفة من بين هذه هي القيادة الأصيلة التي تعتمد على القدرات النفسية الإيجابية، وهذا يؤدي إلى قائد صاحب وعي ذاتي أكبر، وسلوكيات منظمة، تنتج بدورها تطويرًا ذاتيًا إيجابيًا (لوثان وأفوليو 2003). وهذا النموذج هو الذي يشير إلى أن القادة يجمعون بين العقلانية وأساليب التفكير التكميلية، مثل الحدس، والإبداع، والعاطفة، وهو يساعد على

اكتساب نظرة متعمقة، ويوجه صنع القرار الشامل، وجميعها أدلة جيدة على دور المرونة العاطفية في القيادة.

القادة الأكفاء هم من لهم رؤية وهدف محددان بوضوح ولديهم وعي ذاتي ويفوضون تابعيهم

كيف نعرِّف القائد الجيد؟

لكي نساعد القادة على التعامل مع هذه المشكلات أجرينا مسحًا على أعضاء هيئة التدريس، وخبراء القيادة لدينا في أشريدج، وخارجها؛ لكي نستعلم عن ماهية تعريفهم مفهوم القيادة، وما لا يمثل مفهوم القيادة، وكيف قد تساعد هذه الآراء القادة على زيادة تأثيرهم في داخل بيئاتهم المعقدة الحالية. وكانت الفكرة الرئيسية التي برزت مفادها أن القادة الأكفاء لديهم رؤية وهدف محددان بوضوح وواقعيان، ويتمتعون بالمرونة، ويقودون من القلب، ويفوضون تابعيهم، وفرقهم من خلال صدقهم وقيمهم المتسقة، وهذا يخلق ثقة والتزامًا، وهذان العنصران سوف يدفعان بأي عمل تجاري إلى المضي قدمًا نحو الأمام. وهناك طريقة واحدة لخلق هذه المواهب، وذلك باستخدام المرونة العاطفية التي ستسمح لك بأن تصير على وعي بمن تكون، وبمحفزاتك، وكذلك بمحفزات الآخرين، وكيف تستجيب للتحديات بطرق متسقة، وتتسم بالذكاء العاطفي.

إن مناقشة وتعريف ماهية القيادة أصبحت رائجة، بل إن محرك جوجل للبحث يقدم 467 مليون نتيجة بحث، عندما يتم إدخال كلمة "leadership" في مربع الموضوع، وعمومًا فيما يلي بعض التعريفات الأكاديمية الشائعة:

القيادة هي سلوك الفرد الذي يقود أنشطة مجموعة لتحقيق هدف مشترك.

هيمفل وكونز 1957 ص. 7

تمارس القيادة عندما يقوم الأشخاص بحشد الموارد المؤسسية والسياسية والنفسية، وموارد أخرى، لتحفيز وإشراك وإرضاء دافع التابعين.

بيرنز 1978 ص. 8

القيادة هي قدرة الفرد على التأثير وتحفيز وتمكين الآخرين للمساهمة في فاعلية المؤسسة ونجاحها.

هاوس وآخرون، 2004 ص. 184

والآن قد يكون من المفيد لك تعريف ذاتك كونك قائدًا، ما الذي يعنيه ذلك بالنسبة إليك، وما الذي تحققه بوصفك قائدًا في داخل السياق الخاص بك؟

أحد الاعتبارات الكبرى بالطبع هو أنه بغض النظر عن مدى قوتك بوصفك قائدًا، يجب أن تنظر إلى القيادة باعتبارها لا تختلف عن تربية طفل، حيث يجب أيضًا أن تكون جزءًا من السياق الاجتماعي الأوسع، الذي يشمل تابعيك، والأنظمة المؤسسية، وطبيعة العمل، والبيئة الثقافية، وهذا لا يزال يتضح في معظم أبحاث القيادة الحديثة التي تدرس القيادة من خلال تحليل متعدد المستويات "من المعرفي إلى المناخات المؤسسية" (أفوليو، ووالامبوا، وويبر 2009 ص. 426)؛ ويواصل هذا البحث مساعدتنا على فهم المتغيرات السياقية التي تتوسط العلاقة بين القادة والتابعين، وبدورها ستساعدنا على فهم دور التعقيدات البيئية والشبكات الاجتماعية في هذه العلاقة (بونو وأندرسون 2005).

كيفية استخدام المرونة العاطفية لتصبح قائدًا عصريًا ناجحًا

إن استخدام خطوات المرونة العاطفية السبع، **التي تناولناها في الجزء الأول**، يمكن أن يساعد على توجيهك عبر دور القيادة الحديثة، وضع في اعتبارك الحاجة إلى أن تكون قويًا كونك شخصًا وقائد فريق، بل قائد مجتمع كامل.

الخطوة 1: ذاتك الحقيقية

أحد أكثر الأسئلة الشائعة التي توجه إلينا بوصفنا منسقين ومستشارين هو: "كيف يكون القائد الجيد وكيف أصبح قائدًا جيدًا؟"، ونحن دائمًا ما نجيب بأنه ليست هناك طريقة واحدة للقيادة، ولكن حتى تتبين هذه الطريقة يجب أن تبدأ بمعرفة ذاتك، وكما أشرنا في الخطوة الأولى، فإن معرفة القيم، وكيف تعيش حياتك المؤسسية بالقرب ممن حولك، سيسمح لك بأن تكون حقيقيًا وصادقًا بوصفك قائدًا قدر استطاعتك، وليس بالضرورة أن تكون مثاليًا، ولكنك ستظهر باعتبارك قائدًا حقيقيًا ما سيجذب التابعين.

الخطوة 2: ما شعورك وما السبب وراء أهميته؟

إن قدرتك على فهم ماهية شعورك، وما العواطف التي تسري في جسمك في أوقات معينة، هي أمر جوهري لمساعدتك على اتخاذ قرارات صائبة، وسيجنبك اكتساب سمعة أنك شخص متقلب المزاج، ويصعب توقع تصرفاته، كما سيساعدك على التأكد من أنك ملتزم بقيمك؛ لأن استجاباتك العاطفية سوف تعطيك الإشارة عندما تنحرف عن المسار، وهذه القدرة سوف تضمن لك أنك لا تدفع بنفسك إلى الحدود القصوى للتوتر؛ لأنه عندما تولي جسدك الاهتمام، ستفهم متى تضعف قدرتك على التحمل.

الخطوة 3: الوعي بالآخرين

كما ذكرنا في أوصاف وتعريفات القيادة، يجب أن تولي بيئتك والسياق الذي تقود فيه اهتمامًا، وهذا سيسمح لك بجمع معلومات قيمة للغاية عن طريقة تصرف فريقك، وزملائك، ومؤسستك، وسوف يمنحك هذا الوقت لتحديد ما إذا تغير سلوكهم حتى تستطيع أن تتبين السبب بدقة، وتفعل شيئًا لمعالجة ذلك قبل أن يخرج على السيطرة، ويحدث خللًا بالإنتاجية، فمعظم القادة يفشلون؛ لأنهم يركزون على الصور المصغرة للعمليات، ويغفلون عن رؤية قوى عاملة فاقدة للشغف؛ الأمر الذي ينتهي بتدهور الأداء.

الخطوة 4: فهم العواطف

عندما يتصرف الناس بشكل غريب أو سيئ من وجهة نظرك، خذ بعض الوقت لاكتشاف ما الذي قد يدور حقًّا، فغالبًا ما تخفي السلوكيات الخارجية حقيقة شعور الناس؛ لأن معظم أماكن العمل تقدِّر فقط الأشخاص الذين يتصرفون بطريقة تتسم بالعقلانية والرسمية في العمل؛ لذلك فقد أصبحوا خبراء في التمويه الشديد لحقيقة ما الذي يجري معهم، وهذا أيضًا ينطبق عليك كونك قائدًا، فمتى تواجهك عاطفة تبدو غير مناسبة إلى حد كبير مع الموقف الذي تمر به، فمن المفيد أن تتوقف، وتفكر فيما يجري، وما تجربة الطفولة التي خلَّفت ذلك الأثر في داخلك، وربما هي سبب لهذه العاطفة، وهذا سوف يساعدك على أن تصبح لديك مهارة عاطفية أكبر، إلى درجة أنك يمكنك النظر إلى هذه العاطفة بموضوعية، وتدرسها، وتصل إلى حل مناسب عن كيفية التعامل معها للتأكد أنها لن تحدث ثانية وتعرقل تقدمك.

الخطوة 5: إدارة عواطفك

إن معرفتك ماهية شعورك وأسبابه سوف تقدم إليك معلومات مفيدة عن أية عواطف تُثار في داخلك، والسبب في إثارتها، كما أنه ينظر إلى القائد الذي يدير عواطفه باعتباره شخصًا هادئًا ومتماسكًا، ولو عند مواجهة أكثر الظروف تعقيدًا وغموضًا، ولذلك فإنك كلما ارتقيت بوصفك قائدًا، وجدت نفسك غالبًا غارقًا في بحر من الشك بلا إجابة محددة، ولكن ما سيقودك خلال ذلك هو خبرتك وفطرتك، حتى تتخذ أفضل قرار ممكن.

الخطوة 6: إدارة عواطف الآخرين

هذا أحد أصعب الجوانب التي ينطوي عليها دورك كونك قائدًا، ولكنها أيضًا أكثر الجوانب أهمية، فخلال عملنا مع القادة، وجدنا أن الكثير من المؤسسات تقوم بتعيين الأشخاص بناء على معدل الذكاء العالي، وهذا أمر مفهوم تمامًا؛ لأنها تريد أن تولي دفة القيادة ألمع العقول، ولكن الجانب المظلم في هذا هو أن هؤلاء الأشخاص غالبًا ما يكونون من الصعب

للغاية التعامل معهم؛ لأنهم لا يتم حثهم بشكل طبيعي على تطوير حاصل الذكاء العاطفي، ومن ثم، فإنك بوصفك القائد يمكن أن تقابل بعض السلوكيات الغريبة، التي يصعب التعامل معها، لكن قدرتك على اتباع الخطوات السابقة سوف تمكنك من قراءة فريقك وفهمه، ومعرفته؛ ما سيسمح لك بإدارة عواطفه عندما لا تسير الأمور بالشكل الصحيح، وسوف يثق بك لأنه سيشعر بأنك تضع مصالحه نصب عينيك؛ وهذا الأمر يتطلب وقتًا وممارسة (وارتكاب الكثير من الأخطاء) ولكنه إحدى أقوى المهارات التي يمكن أن يتحلى بها أي قائد.

الخطوة 7: خلق وعي

خذ وقتًا، وتحلَّ بالثقة لتحديد وقت للتفكير، وهذا ليس من قبيل الرفاهية، أو من الرائع أن تحظى به، بل إنه ضرورة حتمية بالنسبة إليك؛ حتى تصبح قائدًا كفئًا، حيث إن ذلك يهدئ عقلك، ويساعدك على ملاحظة ما الذي يدور في داخل نفسك وخارجها؛ حتى تستطيع فهم مثل هذه التصرفات وإدارتها، وهذا سوف يضمن أن من يقابلك سيقابل قائدًا هادئًا ومتوازنًا ورزينًا، كما أن ذلك سوف يجذب عقلك بعيدًا عن السلبية حتى تستطيع التفكير في المستقبل، وكيف يستطيع فريقك ومؤسستك التحسين من قدراتهما وأنشطتهما لكي يكونا أفضل ما يمكنهما أن يكونا عليه. إن اتباع روتين للوعي التام، أو ببساطة تخصيص وقت للتفكير، سوف يزيد من مرونتك، ويضمن أنك تستهلك طاقة أقل بشكل يومي، وهو ما يمكن أن يكون أمرًا جيدًا لصحتك وفترة توليك القيادة.

بناء أسلوبك المميز في القيادة

بمجرد اتخاذك واستخدامك الخطوات السبع للمرونة العاطفية اللازمة لتعزيز قدراتك القيادية، ستستطيع الآن ابتكار أسلوب القيادة الفريد الخاص بك لزيادة تأثيرك وسلطتك، فعندما نذكر العلامات التجارية العالمية، مثل أبل، وكوكا كولا، وبي إم دابليو، فإننا نستحضر في أذهاننا صورًا معينة، وغالبًا ما تثير هذه الأسماء قدراتنا الحسية. ويمكن لأحد ما أن يقول إن هذا ببساطة يرجع إلى قوة التسويق والإعلام، ولكن يمكن أن ينطبق تشبيه

العلامة التجارية عليك وعلى قيادتك في مؤسستك وبين فريقك، ويرجع ذلك إلى أن الناس يصدرون في بعض الأحيان بعض الأحكام غير المنصفة بناء على طريقة تصرفك وتعاملهم معك في العمل، فربما قد سمعوا قصة عنك من زميل آخر لك قد اختلفت معه، ودون قصد، ولكن نتيجة ذلك يشعر بالاستياء؛ وقد يتحدث شخص بالسوء عنك، وتبقى هذه الصورة عالقة في أذهان من يسمعها حتى يتعاملوا معك بشكل مباشر، ولكن حينها كذلك قد تعاني كثيرًا حتى تمحو هذا التحيز الجائر ضدك، ولكن هذا للأسف هو طبيعة السلوك البشري.

ينبغي عليك كونك قائدًا ناجحًا أن تتولى أمر أسلوبك المميز في القيادة

لذلك ينبغي عليك كونك قائدًا ناجحًا أن تتولى أمر أسلوبك المميز في القيادة، وهذا يعني أنك تستطيع بمهارة غرس صورة من الممكن أن ترتقي لتصل لها بشكل واقعي؛ لكي يستطيع الناس رؤية صورة متسقة لك بوصفك القائد، ويمكنك أن تفعل ذلك من خلال طرح الأسئلة التالية على نفسك، ثم تتبع الخطوات الموضحة.

وقبيل ذلك، قم بإعداد خطابك، وسجله إما مرئيًّا وإما من خلال جهاز تسجيل صوتي، وعندما تعيد تشغيله، استمع إلى الرسائل غير اللفظية التي تقوم بتوصيلها وانتبه لها مليًّا، واطلب المساعدة من زميل تثق به لتقييم أدائك ويعطيك تغذية راجعة، ومن المفيد أن تتدرب على الخطاب وتعيد كتابته إن لزم الأمر. ولو لم تكن كذلك بصدد مقابلة فريق جديد، فإن هذا أيضًا أمر جيد؛ لكي تجلس وتقيِّم الصورة التي تود نقلها عن قيادتك، وجرِّب استخدام كل قدرات المرونة العاطفية التي
تناولناها سابقًا.

قدرتك على التأثير بوصفك قائدًا

وبمجرد أن تكون قد طورت أسلوب قيادة متسقًا وحقيقيًّا، سوف تتاح لديك بعض الفرص للتأثير فيمن تقابلهم، ويقدم كتاب آخر تم نشره من هذه السلسلة، وقد لاقى نجاحًا كبيرًا،

وهو *The Leader's Guide to Influencing* (دنت وبرنت) 2010 رؤية ثاقبة عن كيف تتمكن من تحقيق النجاح كونك قائدًا، وسوف تلاحظ أن مهارات التأثير ترتبط بشكل وثيق بقدرات المرونة العاطفية، وتتضمن بعض هذه المهارات ما يلي:

- **الاستماع والاستقصاء.** اطرح أسئلة مفتوحة وأصغِ مليًّا إلى الإجابة، واستخدم نموذج تدريب التغذية الراجعة)الذي ذكر في الفصل (8 لمساعدتك على وضع بعض الأسئلة التي يمكنك أن تطرحها عليهم بسهولة.
- **الطلاقة اللفظية.** ابحث عن طريقة لتوضيح نقاطك بطريقة مدروسة ولكن فعالة، وتكون هادفة ولها تأثير.
- **تعزيز الألفة.** خذ الوقت الكافي لبناء علاقات مع الأطراف المعنية الخاصة بك؛ حتى لو لم يكن لديك سبب مباشر للتواصل معهم، خصص وقتًا للتعرف على الأشخاص، وفهم قيمهم، وسوف يساعدك ذلك على تعزيز أسلوبك المميز في القيادة بشكل غير علني.
- **الوعي بالتواصل غير اللفظي.** عندما تطور مجموعة من المهارات لفهم عواطفك تصبح أكثر سيطرة على طريقة تصرفك؛ لأنك ستغدو أكثر رزانة وتوازنًا، وسوف تبدأ الانتباه للتصرفات غير اللفظية لمن حولك، وهو ما سيسمح لك بجمع معلومات مفيدة عن كيفية سير المناقشة والتفاعل لكي تحقق النتائج المنشودة.
- **الاستعداد.** كما أشرنا على مدار صفحات هذا الكتاب خذ وقتك لتستعد، وسواء كان الأمر يتعلق بالتقييم والفهم وإدارة العواطف والتصرفات قبل أي تفاعل مخطط له، فإن ذلك سوف يسمح لك باتخاذ قرارات مستنيرة ليست مستندة إلى عواطف عابرة، وعندما تضطلع بأنشطة الإدارة مثل مراجعات الأداء وإشراك الفريق يجب عليك قضاء بعض الوقت للتفكير مليًّا في النتائج المرجوة.
- **الثقة.** لكي يتبعك الأشخاص يجب أن يقتنعوا بأنك أهل للمتابعة، وأنك سوف تحمي مصالحهم، وتتحقق الثقة عندما يتضح جليًّا لهم أنك شخص تتجاوز اهتماماته حدود مصلحته الذاتية، ويساعد الآخرين، ويشجعهم، ويدعمهم بشكل فعال في مسعاهم

إلى السعادة والنجاح. إن العيش وفق مجموعة واضحة من القيم، والسعي بلا تردد لئلا تحيد عن هذه القيم في الأوقات العصيبة، هو شيء يراه الآخرون جديرًا بالإعجاب، ويمكن أن يكون له تأثير عظيم.

- **الشجاعة.** إن أحد الأشياء التي تجذب التابعين من فريقك هو التحلي بالشجاعة للدفاع عن الحق، فهذا الأمر يُنظر إليه باعتباره أمرًا مؤثرًا عندما يخوض القائد معارك من أجل فريقه وحمايته بأي ثمن، وهذه الصفة التي غالبًا ما تنسب للمحاربين تغرس الولاء في نفوس التابعين، وهو عادة ما يكون استجابة عاطفية قوية من شأنها مساعدتك على التحلي بهذه الشجاعة.
- **معرفة الذات.** أولئك القادة الذين يعرفون أنفسهم بصدق ويعرفون سلبياتهم وإيجابياتهم عادة ما نجد أنهم يطرحون الغرور جانبًا، ويتسمون بتواضع حقيقي، أما القادة النرجسيون والأنانيون فيكون من الممتع اتباعهم في البداية، ولكن الفرق غالبًا ما تكتشف أن معظم أنشطة هؤلاء القادة هي من أجل تعزيز مصالحهم، مثل إحراز تقدم في مسيرتهم المهنية وتحقيق طموحاتهم.
- **الحماس.** إن خلق حالة مزاجية تشجع فريقك على الاقتداء بك، يعد عنصرًا أساسيًّا في معرفة مدى جودة قدراتك في التأثير؛ فعندما تعمل في سياق تجد فيه أنك تُرضي قيمك، ستجد نفسك أسعد حالًا؛ ومن ثم ستنتشر هذه الحالة المزاجية في أعقابك، فمعظم القادة المتفائلين وأصحاب الرؤية يتبعهم بشغف فرقهم، وأقرانهم، والأطراف المعنية، وبغض النظر عن مدى سوء اليوم الذي مررت به، حاول أن تتذكر على الأقل أمرين إيجابيين قد حدثا لك في ذلك اليوم.

اصمد

وكما ترى فإن مهمة القائد تعد مهمة جسيمة وعادة ما يمكن أن تكون شاقة ومرهقة وتبدو مهنة غير مجزية، فلا تلبث أن تحل مشكلة حتى تظهر أخرى، وتحتاج إلى البحث عن حلٍّ لها، ويتطلب العمل في أحوال كثيرة تكتمًا شديدًا؛ لأنك تتعامل مع

الناس، ومع حساسياتهم، وهو في العادة ما يجب أن يظل في طي الكتمان؛ لذلك من الممكن أن يكون من الصعب إثبات ما تحققه من خلال دورك بوصفك قائدًا، ولكن معظم القادة الجيدين هم من يحافظون على استقرار الأمور، ويبقون فريقهم سعيدًا ومحفزًا في ظل قيادتهم، ويتدخلون بهدوء عندما يكون ثمة خطب ما. ويوضح هذا الفصل أنك لست فقط مسئولًا عن فريقك، ولكن أيضًا يجب أن تعمل بجد لكي تقيم السياق الذي تعمل فيه، وسوف تساعدك قدراتك في المرونة العاطفية على القيام بذلك على نحو جيد وستزيد أيضًا من تأثيرك، وستحافظ عليه.

خاتمة

يقدم هذا الكتاب بعض الرؤى الثاقبة عن كيف تكون قائدًا يتحلى بالمرونة العاطفية، وهذا يمنحك الفرصة لتأخذ وقتًا لفهم نفسك وقيمك، وما تمثله، ولماذا، وكيف يؤثر ذلك في تعاملاتك اليومية مع العالم من حولك، ولكي يساعدك الكتاب على معرفة ذلك يقدم إليك سبع خطوات لمساعدتك على تنمية قدراتك الخاصة بالمرونة العاطفية، وهو ما سيسمح لك كونك القائد بالتفكير في نوع القائد الذي أنت عليه الآن، وأي قائد تتمنى أن تكون عليه، وربما تبينت أن القيادة ليست مهارة سهلة الاكتساب، وقد تحير أكاديميون بارزون بشأن كيفية اكتساب تلك المهارات. وحقيقة أنك قد قررت أن تقرأ هذا الكتاب، تدل على أنك مهتم بتطوير ذاتك، وكذلك من حولك، من خلال أخذ الوقت للتفكير واكتشاف ما هو مهم بالنسبة إليك وكيف تتصرف ولماذا.

يتطلع العالم إلى التعرف عليك بوصفك قائدًا عظيمًا

وقد دفعنا عملنا مع القادة إلى استنتاج أن أقوى القادة هم من خصصوا وقتًا للقيام بذلك، وربما أجبروا على القيام بذلك بسبب أحداث غيرت مجرى حياتهم، أو أحدثت هزة بها، أو قد يكونون وجدوا أنفسهم في مفترق طرق في حياتهم أو مسيرتهم المهنية؛ حيث احتاجوا إلى التوقف والتفكير بشأن ما سيفعلونه فيما بعد. وهؤلاء الأشخاص قد برزوا بوصفهم قادة يتحلون بالشجاعة والحكمة والصبر لمعرفة أن سر النجاح هو الوقت الذي يأخذونه في ترتيب أولويات علاقاتهم بمن حولهم، ومن ثم تتوالى نتائج الأداء الناجح بسلاسة. تمتع برحلتك وبتفكيرك في الأمور؛ فالعالم يتطلع إلى التعرف عليك بوصفك قائدًا عظيمًا يستطيع أن يصنع فارقًا، ويترك إرثًا مهمًّا ودائمًا.

ما رأيك في هذا الكتاب؟

نحـن حريصون للغايـة على معرفـة رأيك في هـذا الكتاب حتى نستطيع تحسين إصداراتنا بشكل أكبر.

من فضلك قم بزيارة الموقع التالي، واترك لنا رأيك.

لن يستغرق الأمر منك سوى دقائق معدودة، فرأيك يهمنا كثيرًا.

www.jarir.com

www.pearsoned.co.uk/bookfeedback

الملاحق

إن تطبيق المرونة العاطفية خلال رحلتك القيادية، سيسمح لك بالتعامل مع الكثير من السياقات في مكان العمل، ومع هذا فإنه من المفيد أيضًا معرفة تطبيقه الحالي عبر الأعمال التجارية السائدة، بدءًا من دوره في تعيين المسئولين التنفيذيين، ووصولًا إلى فهم كيف تؤثر العواطف السلبية في علاقات العمل، وكذلك تحسين إستراتيجيات التفاوض، وتقدم المقالات الثلاث التالية رؤية ثاقبة عن التطبيق الموسع للمرونة العاطفية ودورها في الأعمال التجارية المعاصرة، وإظهار كل من فوائدها ونقائصها؛ إذا لم تحسن إدارتها.

المقالة 1

منذ ما يقرب من خمسة وعشرين عامًا مضت، أشار "دانيال جولمان" إلى أن معدل الذكاء ليس كافيًا للنجاح في الإدارة، واقترح أن الأمر يحتاج إلى ذكاء بديل، الذي أطلق عليه الذكاء العاطفي لاجتياز الطريق الصعب للإدارة، وتشير المقالة إلى أن هذه الآراء لا تزال وثيقة الصلة بعالمنا اليوم، كما كانت من قبل، ويشهد على ذلك "بيل جيتس".

FT المصدر: Hill. A. (2015) To pick a know-all chief executive is just plain dumb، Financial Times، 29 June 2015.

المقالة 2

قد يكون الشعور بعواطف قوية في بعض الأحيان أمرًا يغمر الأشخاص، وينتج عنه تصرفهم بشكل يراه الآخرون غير معهود عنهم، أو غير رشيد، وكما قد قرأت في هذا الكتاب، فإن الدافع وراء تصرف الأشخاص في بعض الأحيان هو حالة الأنا الطفل، وهو ما

يثير ردود فعل لديهم في سياق الراشدين، وهذه المقالة تدرس بشكل مفيد كيف يمكن لهذه العواطف السلبية، إذا تم تقييمها وفهمها، أن يتم تطويعها لتؤتي نتائج إيجابية، وهذا يحتاج إلى بعض التفكير، وفهم ما المسبب لهذه المشاعر، وكيفية التعامل معها لضمان المزيد من النتائج المثمرة لكل الأطراف المعنية؛ إنها المرونة العاطفية في أفضل صورها.

المصدر: *Shragai. N. (**2014**) Surviving the success of others، Financial Times، **16** April **2014**.*

المقالة 3

لقد تم على مدار هذا الكتاب إيضاح كيف يمكن للمرونة العاطفية أن تستخدم في سياقات القيادة لإدارة الأداء، ورفع أداء الفرق، وزيادة الابتكار والإبداع، وإدارة التغيير، وهذه المقالة توضح كيف يمكن أن تساعد العواطف في أثناء المفاوضات، من خلال تزويدك بمهارات الوعي بذاتك وبالآخرين على حد سواء، وكيف تستطيع أن تراقب عواطف الآخرين وإدارتها على النحو الأمثل؛ لضمان تحقيق نتيجة إيجابية، وتقدم هذه المقالة نظرة ثاقبة عن دور التصور، وكيف يمكنه تحسين إمكانية النجاح؛ لأنك ستعمل دون وعي نحو تحقيق هدفك.

*

المصدر: *Clegg. A. (**2014**) Emotions as a negotiating tool، Financial times، **5** February **2014**.*

* متوافر لدى مكتبة جرير

المصادر

Acs، Z.J. and Audretsch، D.B. (1988) 'Innovation in large and small firms: an empirical analysis about what they do'، *American Economic Review*، 78: 678-690.

Adkins، A. (2015) ‘Majority of U.S. Employees Not Engaged Despite Gains in 2014’، **www.gallup.com**. Accessed 18 May 2015.

Agnew، H. (2014) ‘Mindfulness gives stressed out bankers something to think about’، *Financial Times*، 4 May.

Amabile، T.M. (1988) ‘A model of creativity and innovation in organisations’، *Research in Organisational Behaviour*، 10: 123-67.

Avolio، B.J.، Walumbwa، F.O.، Weber، T.J. (2009) ‘Leadership: current theories، research and future directions’، *Annual Review of Psychology*، 60: 421-49.

Babiak، P. and Hare، R.D. (2007) *Snakes in Suits: When Psychopaths Go To Work*، HarperCollins: New York.

Barnes، S.، Brown، K.W.، Krusemark، E.، Campbell، W.K.، Rogge، R.D. (2007) ‘The role of mindfulness in romantic relationship satisfaction and responses to relationship stress’، *Journal of Marital and Family Therapy*، 33: 482-500.

Berne، E. (1964). *Games People Play - The Basic Hand* Book *of Transactional Analysis*، Ballantine Books: New York.

Bono، E. and Anderson، M. (2005) 'The advice and influence networks of transformational leaders'، *Journal of Applied Psychology*، 90(6).

Bridges، W. (2009) *Managing Transitions: Making the Most of Change*، Nicholas Brealey Publishing: London. 3rd edition.

Burns، J.M. (1978) *Leadership*، Harper and Row: New York.

Cahn، B.R. and Polich، J. (2006) 'Meditation states and traits: eeg، erp، and neuroimaging studies'، *Psychological Bulletin*، 132: 180-211.

Cain، S. (2012) *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking*، Crown Publishing: New York.

Cainelli، G.، Evangelista، R.، Savona، M. (2006) 'Innovation and economic performance in service firms'، *Cambridge Journal of Economics*، 30(3): 435-58.

Camelo-Ordaz، C.، Hernandez-Lara، A.B.، Valle-Cabrera، R. (2005) 'The relationship between top management teams and innovative capacity in companies'، *Journal of Management Development*، 24(8): 683-705.

Carmody، J. and Baer، R.A. (2008) 'Relationships between mindfulness practice and levels of mindfulness، medical and psychological symptoms

and well-being in a mindfulness-based stress reduction program', *Journal of Behavioral Medicine*, 31: 23-33.

Caruso, K. (2012) 'Development at the top. Use the 9 box grid to develop talent in succession planning, www.webvia.people.com Accessed 12 April 2015.

Chambers, R., Lo, B.C.Y., Allen, N.B. (2008), The impact of intensive mindfulness training on attentional control, cognitive style, and affect', *Cognitive Therapy and Research*, 32: 303-22.

Clark, J. (2015) 'A guide to surviving the office psychopath'. **http://www.yourlifeworks.ninemsn.com/article.aspx?id=373544** Accessed 22 April 2015.

Coffey, K. A. and Hartman, M. (2008) 'Mechanisms of action in the inverse relationship between mindfulness and psychological distress', *Complementary Health Practice Review*, 13: 79-91.

Coombs, R. and Miles, I. (2000) 'Innovation, measurement and services, the new problematique', in S.J. Metcalfe and 1. Miles (eds), *Innovation Systems in the Service Sectors: Measurement and Case Study Analysis*, Kluwer: Boston, Dordrecht and London, 85-104.

David, S. and Congleton, C. (2013) 'Emotional agility', *Harvard Business Review*, November.

Davidson، R.J.، Kabat-Zinn، J.، Schumacher، J.، Rosenkranz، M.، Muller، D.، Santorelli، S.F. and Sheridan، J.F. (2003) ‘Alterations in brain and immune function produced by mindfulness meditation’، *Psychosomatic Medicine*، 66: 149-52.

Davis، D.M. and Hayes، J.A. (2012) ‘What are the benefits of mindfulness?’، *American Psychological Association Journal*، 43(7) (July/August).

Day، A. and Lubitsh، G. (2012) ‘Mutual trust is essential for successful change: lessons from implementing NHS reforms’، *360° The Ashridge Journal*، Autumn: 13-21.

Dekeyser، M.، Raes، F.، Leijssen، M.، Leyson، S. and Dewulf، D. (2008) ‘Mindfulness skills and interpersonal behavior’، *Personality and Individual Differences*، 44: 1235-45.

Dent، F.E. and Brent، M. (2010) *The Leader’s Guide to Influence: How to Use Soft Skills to Get Hard Results*، Pearson: London.

Fisher، C.D. (1997) *Moods and Emotions While Working - Missing Pieces of Job Satisfaction*، Bond University [Queensland] School of Business Discussion Papers (No. 64).

Fleming، K. (2012) ‘Strategic leadership of architectural firms، the role of emotion management and innovation’، Doctoral Dissertation، Dublin City University، Ireland (Unpublished).

Grossman، P.، Niemann، L.، Schmidt، S. and Walach، H. (2004) ‘Mindfulness-based stress reduction and health benefits: a meta-analysis’، *Journal of Psychosomatic Research*، 57: 35-43.

Hare، R. and Babiak، P. (2006) *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work*، Harper Business: New York.

Harris، T. (2004) *I’m OK، You’re OK*، Harper Collins: New York.

Hatfield، E.، Cacioppo، J.T. and Rapson، R.L. (1994) *Emotional Contagion*، Cambridge University Press: New York.

http://www.helpguide.org

http://www.healthysleep.med.harvard.edu

Helliwell، J.F.، Layard، R. and Sachs، J. (2015) *The World Happiness Report*، United Nations.

Hemphill، J.K. and Coons، A.E. (1957) ‘Development of the leader behaviour description questionnaire’، in R.M. Stodgill and A.E. Coons (eds)، *Leader Behaviour: Its Description and Measurement*، Columbus: Bureau of Business Research، Ohio State University.

Hoffman، S.G.، Sawyer، A.T.، Witt، A.A. and Oh، D. (2010) ‘The effect of mindfulness-based therapy on anxiety and depression: a meta-analytic review’، *Journal of Consulting and Clinical Psychology*، 78: 169-83.

House، R.J.، Hanges، P.J.، Javidan، M.، Doffman، P.W.، Gupta، V. and Associates (2004) *Leadership، Culture and Organisations: The Globe Study of 62 Societies*، Sage: Thousand Oaks، CA.

Izard، C.E. (2009) 'Emotion theory and research: highlights، unanswered questions، and emerging issues'، *Annual Review of Psychology*، Issue 1: 1-25.

Jha، A.P.، Stanley، E.A.، Kiyonaga، A.، Wong، L. and Gelfand، L. (2010) 'Examining the protective effects of mindfulness training on working memory capacity and affective experience'، *Emotion*، 10: 54-64.

Kotter، J.P. (1996) *Leading Change*، Harvard Business School Press.

Kotter، J.P. (2001) 'What leaders really do'، *Harvard Business Review*، December.

Kübler-Ross، E. (1969) *On Death and Dying*، Scribner: New York.

Levitt، T. (1969) 'Exploit the business life cycle'، *Harvard Business Review*، November.

Luft، J. and Ingham، H. (1955). 'The Johari Window، a graphic model of interpersonal awareness'، *Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development* (University of California، Los Angeles).

Luthans، F. and Avolio، B.J. (2003) 'Authentic leadership: a positive developmental approach'، in K.S. Cameron، J.E. Dutton and R.E. Quinn

(eds)، *Positive Organisational Scholarship: Foundations of a New .Discipline*. Berrett Koehler: San Francisco، 241-58

Lutz، A.، Slagter، H.A.، Rawlings، N.B.، Francis، A.D.، Greischar، L.L. and Davidson، R.J. (2009) 'Mental training enhances attentional stability: neural .and behavioral evidence'، *The Journal of Neuroscience*، 29: 13418-27

Mayer، J. and Salovey، P. (2002) *The Mayer Salovey and Caruso Emotional Intelligence Test، Version 2.0*، Multi Health Systems: Toronto، Ontario، .Canada

Moore، A. and Malinowski، P. (2009) 'Meditation، mindfulness and .cognitive flexibility'، *Consciousness and Cognition*، 18: 176-86

NESTA (2009) 'Measuring sectoral innovation capability in nine areas of the UK economy'، Report for NESTA Innovation index project by S. Roper، .C. Hales، J.R. Bryson and J. Love

Ortner، C.N.M.، Kilner، S.J. and Zelazo، P.D. (2007) 'Mindfulness، meditation and reduced emotional interference on a cognitive task'، .*Motivation and Emotion*، 31: 271-83

Ostafin، B.D.، Chawla، N.، Bowen، S.، Dillworth، T.M.، Witkiewitz، K. and Marlatt، G.A. (2006) 'Intensive mindfulness training and the reduction of psychological distress: a preliminary study'، *Cognitive and Behavioral .Practice*، 13: 191-7

Plutchik، R. (1994) *The Psychology and Biology of Emotion*، New York: Harper Collins.

Shaver، P.R.، Schwartz، J.C. and Wu، S. (1992) 'Cross cultural similarities and differences in emotion and its representation: a prototype approach'، *Review of Personality and Social Psychology*، 13، ed. M.S. Clark، Sage: Beverly Hills، CA، 175-212.

Russell، J.A. (1980) 'A circumplex model of affect'، *Journal of Personality and Social Psychology*، 39: 1161-78. (An alternative circular model but with different labelled dimensions was proposed by D. Watson and A. Tellegen، 'Towards a consensual structure of mood'، *Psychological Bulletin*، 98 (1985)، 219-35.)

Shipton، H.، West، M.A.، Dawson، J.، Birdi، K. and Patterson، M. (2006) 'HRM as predictor of innovation'، *Human Resource Management Journal*، 16(1).

Siegel، D.J. (2007) 'Mindfulness training and neural integration: differentiation of distinct streams of awareness and the cultivation of well-being'، *Social Cognitive and Affective Neuroscience*، 2: 259-63.

Strength Deployment Inventory (SDI)، self-assessment tool. Publisher: Personal Strengths UK Ltd.

Tether، B.S. (2005) 'So services innovate (differently)? Insights from the European innobarometer survey'، *Industry and Innovation*، 12(2): 153-84.

Van Velsor، E. and Brittain، J.L. (1995)‘Why executives derail: perspectives across time and cultures’، *The Academy of Management Executive*، 9(4) (November)، 62-72.

Wachs، K. and Cordova، J.V. (2007) ‘Mindful relating: exploring mindfulness and emotion repertoires in intimate relationships’، *Journal of marital and Family Therapy*، 33:464-81.

Waller، L. and Reitz، M. (2015) ‘The neuroscience of management development’، in P. Hind (ed.)، *Management Development that Works*، Libri Publishing: Faringdon.

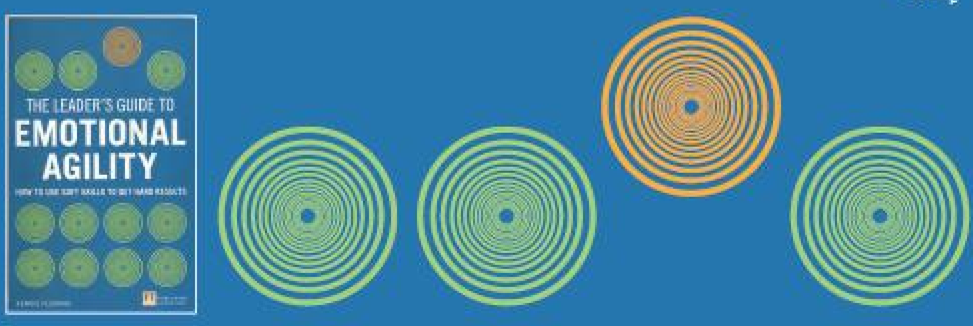
West، M.A. (2002) ‘Sparkling fountains or stagnant ponds: an integrative model of creativity and innovation implementation in work groups’، *Applied Psychology: An International Review*، 51: 355-424.

Wilson، C. (2010) The Coaching Feedback model، **http://www.coachingcultureatwork.com** Accessed 25 May 2015.

Yuvaraj، S. and Srivastava، N. (2007) ‘Are innovative managers emotionally intelligent?’ *Journal of Management Research*، 7(3): 169-78.

الغلاف الخلفي

إدارة



"هـذا الكتـاب لا غنى عنه بالنسـبة إلى القـادة المقتنعين بقـوة بالتأثير القوي للعاطفـة في الأفعـال. أما هؤلاء الواثقون بأن اتباعهم نهجًا عقلانيًا سـيقودهم إلى تحقيق نتائج جيدة، فليقرأوا شيئًا آخر".

ريتشارد هايتنر، نائب رئيس مجلس الإدارة في شبكة ساتشي آند ساتشي العالمية للإعلان

"تمـد كيري فليمنـج المديرين بإسـتراتيجيات عمليـة وفعالة عـن كيفية إدارة عواطفهم وعواطف الآخرين بفاعلية".

الدكتور ديفيد آر. كاروسـو، المؤسس المشارك لمجموعة إيموشنال إنتليجينس سكيلز جروب

إن المرونـة العاطفية واحدة من أقوى الأدوات في موقـع العمل، وهي تتضمن كل شــيء، بـدءًا من الوعي الذاتي الفائق، ووصولًا إلى فهـم عواطف فريقك، وهي الآن مهارة أساسية في عالم الأعمال.

هذا الكتاب مليء بنصائح سـديدة عن كيفية التعامل مع الجانب العاطفي في عالم الأعمـال، وهو الدليـل المثالي لتصبح قائدًا ناجحًا، ومن خلاله سـوف تتعلم كيف تستطيع المنافسة في البيئات المعقدة، وكيف تزيد من صمودك العاطفي، وتكوِّن فرقًا عالية الأداء.

طور مرونتك العاطفية، وزد من تأثيرك القيادي.




ISBN 628-1072-11-174-8
6 281072 111748
282207605





الفهرس